

pro

ces



v.6

SOS



da



i



no

va

ção

Paulo Reis





# processos de inovação

conceitos , oportunidades & desafios

volume 06

*Paulo Reis*



*Paulo Reis*

processos de inovação  
conceitos , oportunidades & desafios  
volume 06





O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade todo o conteúdo desta OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente de violação de direitos autorais ou direitos de imagem nela contida e declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

**Processos de inovação: conceitos, oportunidades & desafios - volume 06**

Copyright © 2022, Paulo Reis

Todos os direitos são reservados no Brasil

**Impressão e Acabamento:**

*Pod Editora*

*Rua Imperatriz Leopoldina, 8 – sala 1110 – Pça Tiradentes Centro – 20060-030 – Rio de Janeiro*

*Tel. 21 2236-0844 • atendimento@podeditora.com.br*

*www.podeditora.com.br*

**Projeto gráfico:**

*Paulo Reis*

**Imagem de capa e do livro:**

*Acervo do autor*

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, etc. — nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

R312p

Reis Filho, Paulo

Processos de inovação : conceitos, oportunidades & desafios, volume 6 / Paulo Reis Filho. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Pod, 2021.

264 p. ; 20 cm.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5947-090-7

1. Criatividade nos negócios. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação. 4. Ensaios brasileiros. I. Título.

22-75620

CDD: 658.4063

CDU: 005.342

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

17/01/2022 18/01/2022

## *Sumário*

|             |  |        |
|-------------|--|--------|
| Capítulo 1  | Transformações Aceleradas              | p. 13  |
| Capítulo 2  | Estratégias de Revitalização Urbana    | p. 34  |
| Capítulo 3  | Sistemas Vivos e Integridade Pública   | p. 54  |
| Capítulo 4  | Projetos (são sempre) Colaborativos    | p. 91  |
| Capítulo 5  | Conhecimento + Rede + Projeto Urbano   | p. 110 |
| Capítulo 6  | Cidades do Futuro / Futuro das Cidades | p. 142 |
| Capítulo 7  | O Futuro do Trabalho                   | p. 182 |
| Capítulo 8  | Transformação das Cidades              | p. 203 |
| Capítulo 9  | PPPs e o Marketing de Cidades          | p. 228 |
| Capítulo 10 | Cidade para Pessoas                    | p. 247 |

## *Apresentação*

Este livro é a reunião de Artigos Técnicos, produzidos, hoje, na Divisão de Integração Acadêmica – **DINAC/PR2**, mais especificamente, na Coordenação de Difusão da Ciência e da Cultura da Inovação – **CDCCI**.

O conjunto de textos forma um material híbrido, entre o estudo e o ensaio. Os ensaios orientam-se à construção reflexiva sobre determinado tema, ou na articulação de mais de um tema, sem a pretensão de uma imersão investigativa extrema, e com a liberdade de abordagens mais subjetivas – o texto, tende a ficar entre a crítica, a reflexão, a didática e a provocação.

Os Artigos Técnicos são resultantes das inquietações, provocações e mobilizações que ocorrem durante as várias formas de interação com alunos, pesquisadores e projetos. Os artigos buscam cumprir, também, o papel de difusão



científica, a medida que aborda e traz para a reflexão distintas perspectivas sobre a produção e a disseminação de conhecimento.

De alguma forma, portanto, os artigos estão associados às tendências presentes na superfície dos processos de interação. Assim, os conteúdos são direcionados ora por demandas de alunos e pesquisadores, ora por desafios conceituais emergentes, que tendem a se tornar discurso recorrente nos corredores da ciência e da academia.

Como designer, pesquisador, professor e consultor, empreendo de distintas formas e em variadas áreas. Tenho, portanto, como conduta profissional, uma visão multifacetada das coisas. Procuo observar a realidade com diferentes lentes. Experimento o uso de diferentes ‘chapéus’.

Digo isso porque, apesar dos indicadores parecerem apontar para um sentido, percebo que os candidatos a empreender negócios, de forma geral, tem pouquíssima noção da complexidade que envolve o ‘empreender’. Pela minha experiência, com alunos de graduação, MBAs, mestrados e doutorados, acredito que os números apontem mais uma intenção de se conquistar uma posição produtiva na sociedade, uma alternativa à carência de vagas no mercado de trabalho do que, realmente, investir no desafio de construir um negócio, ou investir em uma nova ideia.

Assim, na verdade, vejo esses indicadores, com preocupação. Empreender em um negócio pressupõe uma enorme pesquisa do ambiente de negócios do setor produtivo no qual se pretende inserir, ou seja, é preciso conhecer o histórico, a dinâmica, o clima competitivo, os recursos críticos fundamentais, além das dimensões econômicas, políticas e legais. Em um segundo momento, uma vez que o ‘dever-de-casa’ tenha sido feito, o candidato a empreender deve perceber as competências fundamentais que possui e as que não possui, e criar estratégias para conquistá-las.

Aqueles que, realmente, têm a intenção de dedicar tempo, recursos e energia, na intenção de empreender um negócio, passam a entender que este universo é composto por planejamento, investimento, esforço e risco – riscos enormes – diferente da aura de *glamour* que se tenta associar a este fazer.

Considero a universidade o lugar ideal para se ter acesso aos conhecimentos e às práticas necessárias para a construção de um agente empreendedor – mesmo que este não faça parte do corpo social de uma universidade. Existe uma quantidade gigantesca de pequenas oportunidades, presentes nos vários cursos, nos vários laboratórios e nos vários distintos formatos de interação oferecidos. Para aqueles agentes proativos – que empreendem em estudos e nas oportunidades – a universidade é um verdadeiro laboratório vivo, para experimentações e crescimento de competências.

Como disse anteriormente, o universo de oportunidades é vastíssimo. Os alunos de uma universidade federal, por exemplo, têm acesso a estudar e aprender um leque de disciplinas, que vai da nanotecnologia à gastronomia, da *machine learning* à arqueologia, ou seja, para aqueles que buscam por conhecimento, vejo uma gama enorme de oportunidades – nesse caso, as eventuais dificuldades de recursos e infraestrutura, não chegam a se configurar como fatores impeditivos.

Não vou negar, no entanto, as evidentes limitações que existem em boa parte da infraestrutura dos laboratórios, o que causa dificuldades para maiores avanços e investimentos em experimentos.

Mas, a grande dificuldade que percebo, em boa parte daqueles que querem empreender é a falta de percepção do enorme aparato de oportunidades que estão disponíveis e não são acessadas. Por exemplo, as disciplinas básicas para qualquer um que queira empreender são aquelas associadas aos fazeres da administração, da economia, do design, da robótica, do comportamento do social e da engenharia de produção, a que com alguma articulação e proatividade, qualquer aluno teria acesso.

Considero a ação dos mentores, tutores e professores, fundamental para auxiliar na formação dos empreendedores. Vale ressaltar, no entanto, que não existe mágica, não existe caminho fácil para absorver conhecimento. **Não existe atalho para construção de memórias e de experiências. Nem tudo é**

**passível de ser acelerado.** A ideia da aceleração traz implícita a ideia de que existem atalhos – e que o trabalho intenso, com a organização, o planejamento e a maturação, não são tão necessários. Os profissionais com mais experiência – inclusive experiência em experimentar – serão fundamentais, principalmente, no auxílio à construção das distintas – possíveis – trajetórias de construção de competências. É o acúmulo de competências que vai mais bem capacitar este candidato a empreender.

Como dito, anteriormente, a inovação (e o empreendedorismo aí está embutido) – é matéria da economia, trata, portanto, da produção de bens, de consumo, de mercado, da geração de empregos e de políticas industriais. Um dos grandes desafios é conseguir transmitir – para todos os tipos de atores – o tamanho da complexidade que envolve todo o sistema que envolve a inovação.

A **CDCCI** tem como objetivo reunir sob uma mesma plataforma, as temáticas da difusão do fazer científico, do desenvolvimento tecnológico e as, consequentes, diferentes formas de inovação. Para tanto, além dos livros – volumes impressos e digitais – desenvolvemos o **LabCen**, o **PCI** e a **RT5T**.

A prática de atuação nestes setores vem seguindo uma característica – de participação, apoio e fomento – que se mantém e se amplia de forma dinâmica. Exatamente por isso, é natural que novas formas de atuação surjam, bem como novos horizontes de interesse e atenção.

Com a experiência acumulada dos últimos anos, foi ficando cada vez mais consolidada a percepção de que a forma mais eficaz de diminuir o *gap* de conhecimento sobre o fazer científico e a inovação, seria por meio de uma estruturação de base, ou seja, na construção de uma cultura da inovação.

Em essência, esse trabalho tem se dado na forma de articulação entre os atores envolvidos conosco, seja em torno de uma ideia, seja na forma de disciplina ou projeto. Estas articulações ganharam distintas formas de atuação, uma vez que buscam se adequar a cada empreendimento apoiado, alterando, assim, o tipo de papel exercido, ora direcionando os caminhos institucionais a seguir, ora contribuindo no planejamento de um projeto já existente, ora auxiliando no desenvolvimento de ideias em construção.

O formato destas atuações, também vem se dando de maneira distinta e ganha formas diferenciadas, como: reuniões de *briefing*, mesas de discussões temáticas, visitas técnicas, palestras, *workshops*, consultorias, minicursos e até cursos formais em parceria com coordenações de graduação e pós-graduação.

Assim, com base na trajetória relatada, nas novas demandas que sempre surgem e com a sofisticação das parcerias que foram sendo estabelecidas, vimos a oportunidade de estruturar a ideia de um laboratório, onde pudéssemos ali, agrupar informações, convergir esforços e gerar conteúdos, com o objetivo de dar suporte aos esforços de articulação e apoio técnico que fazemos. Nasce a ideia do **Laboratório de Cenários / LabCen**.

Ao longo dessa trajetória, como dito, interagimos com diversos projetos e, principalmente, com os atores envolvidos. A partir destes foi se estabelecendo uma rede de articulação, a qual nos é fundamental para viabilizar nossas possibilidades de contribuir. Mas, mais que isso, alguns destes indivíduos passaram a conviver e participar, por vezes, de forma ativa e continuada em projetos. Pensando em manter maior proximidade com estes atores, desenvolvemos o conceito de um tipo de relacionamento intelectual, onde ambas as partes – a CDCCI e o indivíduo – se vissem beneficiados de alguma forma com troca de contribuições, institucionais e intelectuais. Nasce a ideia do **Pesquisador Colaborador Independente / PCI**.

As dinâmicas desenvolvidas são variadas na forma, mas, em essência, todas buscam trazer resultados tangíveis, como percepções contextuais, desenhos situacionais, mapas setoriais, registros de trajetórias profissionais/individuais, estruturas de mercado, entre outros. O conjunto desses resultados mostrou-se como preciosa fonte de informação, geração de conhecimento e efeito multiplicador, não só para os novos atores com os quais interagimos, mas, também, para aquela rede de articulação desenvolvida. Nasce a ideia da **Revista Transmídia – Trajetórias, Tecnologias, Tendências, Trabalho e Transformação / RT5T**.

## *Capítulo 1*

### Transformações Aceleradas<sup>1</sup>

#### **O Fim do Ciclo do Petróleo e da Economia Industrial**

A indústria do petróleo foi fundamental para o suporte de todo o desenvolvimento – econômico, social e tecnológico – do século XX. O jogo de poder, determinado pelo maior ou menor acesso às riquezas oferecidas pela indústria do petróleo, acabaram por estabelecer as formações de poder geopolítico que caracterizaram o século passado. Os complexos industriais, as guerras, as economias das cidades, enfim, a competição e a geração de riqueza, estiveram, nas últimas várias décadas, diretamente associadas à indústria do petróleo.

---

<sup>1</sup> Como citar: REIS FILHO, P. Processos de Inovação: conceitos, oportunidades & desafios - Volume 06. Laboratório de Cenários / Coordenação de Difusão da Ciência e da Cultura da Inovação – CDCI / DINAC / PR2 / UFRJ. Ano 5. RJ: POD Editora, 2021.

Em decorrência, a constituição das instituições, organizações, regras e normas estabelecidas, para estruturar a economia industrial, tinham como lógica produtiva, a necessidade da geração de energia a partir destes combustíveis fósseis.

Os problemas causados pela economia industrial, como a crescente geração de resíduos, os rejeitos da indústria e do consumo, somados ao aquecimento global, ocasionaram devastadores impactos na qualidade de vida e, em consequência, na dignidade de importante parcela da população humana. As estruturas centrais da economia industrial, ainda em curso, parecem ter chegado a um ponto de inflexão.

O consumo de combustível fóssil está estagnado e com tendência ao declínio. Em 2050, segundo dados do *BP Report 2021*, metade da geração de energia deverá estar baseada em eletricidade – oriundas de fontes solar e eólica.

A pausa global – inédita na história humana – causada pela pandemia, ajudou a criar um cenário propício para que um conjunto de transformações na economia mundial se estabeleça. Esse conjunto de (re)direcionamentos estratégicos e lógicas de produção que está se desenhando, aponta para a conformação de um novo paradigma global.

O mercado de ações já consolida esta tendência. Importantes decisões estratégicas da indústria automobilística, apostando massivamente na produção de



carros elétricos; as promessas de grandes potências econômicas de reduzir de emissões de CO<sub>2</sub>, por meio de alterações de suas matrizes energéticas; a viabilização econômica / operacional das plantas verdes; o definitivo acesso a informações acerca das *'footprints'* de emissões de CO<sub>2</sub> de cada empresa – facilitadas pelas tecnologias da informação e a lógica da transparência, provocada pelo mesmo movimento, prometem estabelecer as bases de uma nova forma de relacionamento e responsabilização, entre os vários entes produtivos da economia – em relação à gestão e aos impactos socioambientais.

### **Descarbonizando**

A descarbonização das economias, torna-se urgente, uma vez que os problemas causados pelo paradigma anterior – combustíveis fósseis – estão diretamente associados a uma quantidade crítica de consequências em cadeia: devastação das matas e florestas, assoreamento de rios, enchentes, alteração de biomas, mudanças climáticas, poluição, fome e movimentos migratórios. A descarbonização é uma *'saída de emergência'* do contexto em que chegamos.

As empresas chinesas são responsáveis por 70% dos painéis solares produzidos no mundo. Em relação às turbinas elétricas, são responsáveis por 45%. Tendem a controlar, também, boa parte das indústrias e recursos complementares e associados à viabilização das plantas verdes. Ao direcionarem esforços e recursos nas energias renováveis, os chineses não apenas se colocam na posição de protagonistas globais, como também, por sua força de persuasão

negocial, configuram-se como o principal agente de transformação paradigmática, já que a busca pelos recursos minerais necessários para subsidiar a produção de painéis solares, turbinas eólicas e baterias elétricas de alta performance, tem potencial para redesenhar os arranjos geopolíticos do século XXI.

Quanto mais rápido as organizações e os países assumirem suas responsabilidades e se posicionarem ante aos problemas, maior serão as chances de fazerem parte das soluções e, em paralelo, de aproveitarem as ondas de oportunidades que as alterações de paradigmas globais oferecem.

### **Mudanças na Gestão**

As mudanças comportamentais, referentes a nova ‘tecelagem’ social – associadas as mudanças climáticas e a urgência da descarbonização – estão alterando todos os paradigmas corporativos; na medida que fica cada vez mais claro o tamanho das consequências e dos impactos que estão em curso.

Como uma nova revolução industrial, a demanda por energia tornou-se um imperativo de ‘guerra’. Nessa nova onda, pós-industrial, a urgência é por energia limpa!

Não bastassem as pressões sociais, as mudanças climáticas impactam, principalmente e pragmaticamente, as questões relacionadas à logística, produção e distribuição. Todas estas pressões, estão levando a uma desconstrução geral e definitiva dos arranjos institucionais da modernidade.

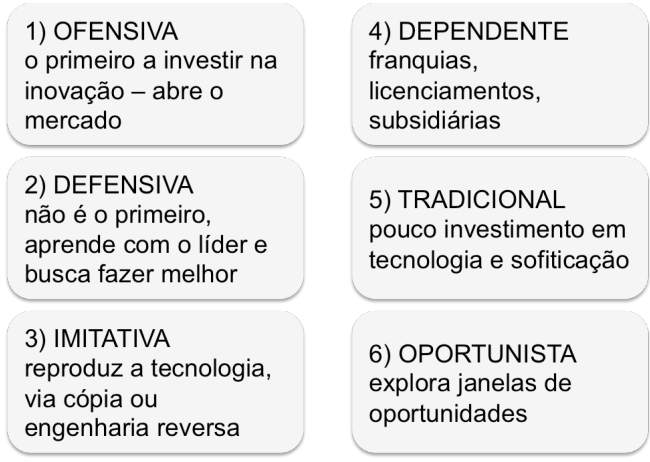
O processo de redesenho das instituições e lógicas globais, entre outras coisas, apontam para uma concentração populacional no meio urbano, que tende a conformação de megacidades. Aqui, vale o alerta, pois as megacidades passam a ser os epicentros dos problemas globais e, dessa forma, merecem especial atenção. De forma complementar e estratégica, as pequenas cidades, periféricas aos grandes centros, tendem a surgir como parte crítica das soluções desses problemas contemporâneos, configurando, assim, fonte de oportunidades.

Os processos de desenvolvimento de tecnologias verdes, adotados pelos países, seguem alguns padrões semelhantes, em relação àqueles que estão na linha de frente das pesquisas e dos investimentos estratégicos, e àqueles que aguardam o movimento dos líderes, para segui-los.

Como estratégia organizada, a lógica de ‘seguir o líder’ – seja como empresa, seja como país – pode ser bem lucrativa, positiva e construtiva. Pressupõe, no entanto, um tipo de rigor, disciplina, arranjo técnico e mobilização de recursos, de intensidade similar aos esforços empreendidos pelos primeiros a se movimentar – estratégia ofensiva<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Para Freeman & Soete (1997) a dinâmica estratégica das organizações, estariam situadas entre os 6 modelos: ofensiva; defensiva; imitativa; dependente; tradicional, oportunista.



Fonte: Taxonomia de estratégias competitivas, de Freeman & Soete, 1997, p.267.

**Transformações Aceleradas**

O IPCC - Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – aponta, em seus estudos que a geração de energia a partir de combustíveis fósseis é responsável por, aproximadamente, 80% das emissões globais de dióxido de carbono. A intervenção humana na natureza, emite, por ano, 40 bilhões de toneladas de dióxido de carbono na atmosfera, o que implica na redução da qualidade de vida das populações e pressiona os sistemas de saúde nacionais. Segundo a OMS – Organização Mundial da Saúde – a poluição gerada impacta a saúde de 80% dos habitantes urbanos do planeta.

Segundo a UNEP – *United Nations Environment Programme* – 20% da energia consumida no mundo, hoje, já são oriundas de fontes renováveis – com rápido

crescimento. Segundo seu relatório *Renewables Global Status Report*<sup>3</sup> – estima que em 2040, as matrizes de energia limpa serão mais acessíveis que os combustíveis fósseis. A projeção, para 2050, é que 100% da energia global estará limpa.

O IRENA *Report – International Renewable Energy Agency* – aponta que uma combinação de tecnologias será necessária para viabilizar o processo de transição das matrizes energéticas mundiais:

- A demanda de energia estabilizada por meio do aumento da eficiência energética e das medidas de economia circular, mantendo o crescimento econômico;
- Sistemas de energia descarbonizadas com fornecimento dominado por renováveis, para atender às crescentes necessidades;
- Eletrificação dos setores de uso final, com o aumento do uso de energia elétrica em edifícios, indústria e transporte;
- Produção ampliada e uso de hidrogênio verde, combustíveis sintéticos e matérias-primas para buscar a eletrificação indireta;
- Uso direcionado de biomassa de origem sustentável, particularmente no lugar de combustíveis de alta densidade energética, como os usados na aviação e outros modos de transporte, ou em redes de gás ‘verde’.

---

<sup>3</sup> [https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr\\_2020\\_full\\_report\\_en.pdf](https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/gsr_2020_full_report_en.pdf).

| Fonte de energia    | 2018 | 2050 |
|---------------------|------|------|
| Carvão              | 11%  | 2%   |
| Gás Natural         | 16%  | 4%   |
| Biomassa            | 11%  | 18%  |
| Petróleo            | 37%  | 4%   |
| Eletricidade Direta | 21%  | 51%  |

Fonte: Principais fontes de energia – Irena *Report*, p.14.

Até 2050, a eletricidade seria o principal meio de energia com mais de 50% participação do uso total de energia final – ante 21% hoje. A participação da energia renovável na oferta primária deve crescer de 14% em 2018 para 74% em 2050 (no cenário de 1,5°C). A geração de eletricidade deve expandir-se três vezes até 2050, com as renováveis fornecendo 90% da oferta total.

Os sistemas de energia precisarão se tornar muito mais flexíveis, pois a participação variável de energia renovável, em média, atingiria 63% da geração global de energia. A eletricidade domina o consumo final de energia direta ou indiretamente, na forma de hidrogênio e outros combustíveis eletrônicos, como e-amônia e e-metanol. Cerca de 58% do consumo final de energia em 2050 será eletricidade (direta), hidrogênio verde e seus derivados.

A sociedade, a comunidade e a família são, todas, instituições conservadoras. Tentam manter a estabilidade e evitar, ou pelo menos diminuir, a mudança. Mas a organização, da sociedade pós-capitalista, é *desestabilizadora*. Por que sua função é pôr o conhecimento para trabalhar – nas ferramentas, nos processos e produtos, no trabalho, no conhecimento em si – deve ser organizada para a mudança constante. Deve ser organizada para a inovação. E inovação, como o economista austríaco-americano Joseph Schumpeter (1883-1950) dizia, é ‘destruição criadora’. Deve ser organizada para o abandono sistemático do estabelecido, do habitual e do confortável – quer sejam produtos, serviços e processos ou relações humanas e sociais, competências – ou das próprias organizações. (DRUCKER, 2019, p.69-70)

### *Who Care Wins*

Para Georg Kell, diretor executivo da *UN Global Compact*, independentemente de como se denomina: *Corporate Social Responsibility; Environmental, Social and Corporate Governace*; ou, simplesmente, *Sutentabilidade*, a questão relevante que se coloca, para o mundo corporativo – face aos desafios globais – é a (necessária) ênfase global nas 5 macrotendências:

- Transparência;
- Confiança;
- Participação das Comunidades;
- Abordagem de Novos Mercados de Forma Responsável;
- Iniciativas para Engajamento Empresarial.

A sigla ESG – *Environment, Social and Governance* – surgiu, pela primeira vez, no Relatório da ONU *Global Compact 'Who Cares Wins'*, de 2005. Essa nova onda é mais uma tentativa de orientação de ações corporativas na direção de uma gestão mais ética e menos danosa ao meio ambiente. Assim, o movimento ESG, busca por métricas que possam assegurar o direcionamento de práticas de uma empresa, em relação à:

#### Ambiental

- Mudanças Climáticas – Aquecimento global;
- Pegada Ambiental – Emissão de Carbono;
- Poluição do Ar e da Água;
- Desmatamento e Biodiversidade;
- Processos de Logística Reversa de Produtos;
- Política de Negociação com Fornecedores – *Fair Trade*;
- Uso de Recursos e Gestão de Resíduos;
- Eficiência Energética – Fontes Verdes;
- Escassez e Preservação de Fontes de Água.

#### Social

- Responsabilidade e Satisfação dos Clientes;
- Proteção de Dados e Privacidade;
- Programa de Qualificação e Desenvolvimento dos Colaboradores;



- Políticas de Diversidade, Inclusão e Assédio;
- Escuta e Engajamento dos Funcionários;
- Saúde e Segurança da Equipe;
- Impactos e Relacionamentos com a Comunidade;
- Respeito aos Direitos Humanos e às Leis Trabalhistas.

## Governança

- Interesses e Direitos dos Acionistas;
- Composição do Conselho – Independência, Equidade e Diversidade;
- Estrutura do Comitê de Auditoria;
- Sistema para Gestão de Riscos;
- Conduta Corporativa – Sistema Anti Corrupção;
- Remuneração dos Executivos;
- Transparência nas Relações com Governos e Políticos;
- Existência de um Canal de Comunicação e Denúncias.

Essa perspectiva busca mostrar responsabilidade e comprometimento da organização, com a sociedade onde se inserem – numa lógica que amplia o horizonte, para além do mercado que atuam. Os pilares ESG são usados como critérios, direcionadores, para evidenciar se uma empresa possui um determinado conjunto de pressupostos de conduta empresarial, avançando, assim, para sobre as fronteiras das métricas financeiras.

A lógica, que prevê a geração de valor, a partir da orientação às questões ambientais, sociais e de governança corporativa, envolve e impacta, além de seus consumidores, o conjunto de fornecedores, colaboradores e investidores.

De forma abrangente, a lógica ESG pode funcionar como um selo, um instrumento sinalizador – para a sociedade e o mercado – da capacidade da organização de assumir seu papel de agente empregador, o qual tem poder de transformar, influenciar, impactar e conformar sistemas sociais.

De acordo com Robert Moritz<sup>4</sup> - *Global Chairman PwC*, nos próximos 5 anos, cerca 60% dos ativos de fundos mútuos na Europa, seguirão a lógica ESG – alcançando valores próximos a 7,5 trilhões de euros.

A pressão externa, trazendo a lógica dominante para o mercado nacional, pode significar uma janela de oportunidades, tanto para investimentos externos, como para nova inserção na economia global – na medida que ajuda a regular o ambiente de negócios nacional – nos distintos setores produtivos da economia.

## **Revolução ESG**

A revolução ESG coloca o ser humano no centro das decisões organizacionais. A forma de estruturar essa centralidade é por meio de uma articulação

---

<sup>4</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/now-time-global-standards-non-financial-reporting-robert-e-moritz/?trackingId=30TespPJSxC8QuCqgG36bg==>.

institucional, baseada num tripé de associação entre sociedade, governos e investidores. É através destes canais que se sustentam as perspectivas do estabelecimento de determinados modelos éticos e atitudinais.

A organização baseada no conhecimento exige, conseqüentemente, que cada indivíduo se responsabilize pelos objetivos da organização, pela sua contribuição e também, como é evidente, pelo seu comportamento. Isto implica que todos os membros da organização reflitam profundamente sobre os seus objetivos e as suas contribuições e assumam responsabilidade por ambos. (DRUCKER, 2019, p.119)

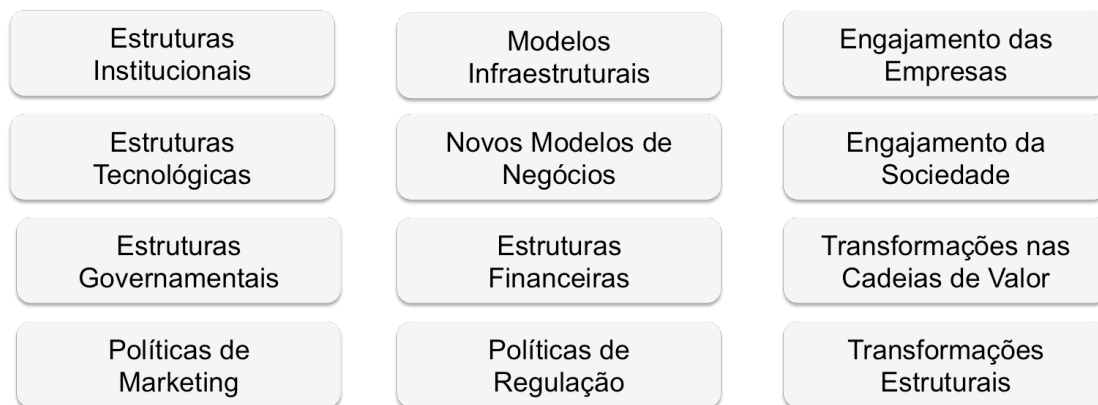


Figura: Com base em: UNITED NATION GLOBAL COMPACT/2005; BP REPORT/2020; IRENA REPORT/2021.

Vale caracterizar o enorme potencial de transformação, em curso, decorrente da revolução ESG – configurada na forma de uma cadeia de valor atitudinal. Comportamentos e ações mais éticas e voltadas à sustentabilidade, são

compromissados, por meio de contratos, abrangendo uma grande gama de fornecedores e colaboradores que, dessa forma, acabam por constituir uma rede de agentes transformadores.

Nessa lógica, onde os desafios para ajustes e adaptações são grandes e complexos, surge uma nova oportunidade relacional: as redes de cooperação entre estes distintos agentes, que passam a compartilhar os esforços, as tecnologias, os riscos e os aprendizados, necessários e fundamentais para a adequação ao novo modelo.

O processo de transição das matrizes energéticas, é o ‘pano de fundo’ da revolução ESG. Nesse processo, o Brasil tem uma grandes chances de inserção no ‘clube dos grandes *players* globais’. Por conta do potencial que apresenta para as energias verdes – solar, eólica, biomassa, hídrica... O desafio da descarbonização, que representa uma chance ímpar, chama a atenção para a necessidade, urgente, de adequarmos e prepararmos nosso ambiente negocial e regulatório para as novas oportunidades.

O fenômeno ESG é fruto de uma trajetória histórica, de algumas décadas. Vários foram os movimentos e articulações interinstitucionais e internacionais, que buscaram avançar nessa pauta. O que vemos hoje, é mais uma onda; que, no entanto, face ao momento único de pandemia, ganha expressiva força de difusão e mobilização global.

A *Global Network of Director Institutes*<sup>5</sup> -- fez uma pesquisa – '*GNDI 2020-2021 Survey Report – Board governance during the Covid-19 crisis*' – com 1964 conselheiros de institutos globais, onde apontou que 85% destes, acreditam que, no longo prazo, o foco empresarial estará centrado em questões ESG, de sustentabilidade e de geração de valor para os *stakeholders*.

O Manifesto<sup>6</sup> da *Business Roundtable*<sup>7</sup>, de 2019, destaca a importância de associar o fazer essencial das empresas<sup>8</sup> ao bem-estar social.

Em 2020, Larry Fink, CEO da Black Rock<sup>9</sup>, maior gestora de Fundos do mundo, apontou que a sustentabilidade e o propósito orientado às bases ESG, seria o novo padrão básico, para investimentos.

Colocamos a sustentabilidade no centro da forma como investimos. Portfólios que integram soluções sustentáveis podem proporcionar aos investidores melhores retornos ajustados ao risco. A sustentabilidade vai orientar a forma como gerimos o risco, construímos carteiras, desenhamos produtos e interagimos com as empresas. (LARRY FINK, 2020)

---

<sup>5</sup> <http://www.gndi.org/>.

<sup>6</sup> Reúne empresas como a Accenture, Adobe, 3M, Abbot, Amazon, American Airlines, American Express, Apple, AT&T, Boeing, Boston Consulting Group, BP, Caterpillar, Chevron, Citigroup, CocaCola, Dell, Dow, Deloitte, Delta Airlines, ExxonMobil, FedEx, GE, GM, HP, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Levi Strauss, Mastercard, Mattel, McDonald's, Microsoft, Motorola, Netflix, Nike, Pfizer, PayPal, PepsiCo, Procter&Gamble, Ralph Lauren, Starbucks, Walt Disney, Visa, Walmart, entre várias outras.

<sup>7</sup> <https://www.businessroundtable.org/>.

<sup>8</sup> Busca pelo lucro a partir da oferta de produtos e serviços que satisfaçam às demandas da sociedade e do mercado.

<sup>9</sup> <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>

O mercado brasileiro, já anseia pela mudança. Segundo pesquisa do instituto Akatu<sup>10</sup>/GlobeScan, 70% dos consumidores esperam das empresas, atitudes éticas e não agressivas ao meio socioambiental – 60% querem que as grandes corporações estabeleçam metas (ações e atitudes) para tornar o mundo melhor.

O chamado **capitalismo de stakeholders** passa a pressupor o propósito – responsabilidade e bem-estar social – como um dos ativos fundamentais das organizações. Estas passarão a ser, cada vez mais, reconhecidas pelos consumidores e pelos investidores, por sua reputação, por sua ‘pegada’ de carbono e por sua capacidade de contribuir pela construção de um mundo melhor. As marcas (produtos, serviços, organizações e países) passam a ser percebidas e avaliadas sob essa perspectiva.

Segundo Guimarães (2021), no atual momento econômico, não basta, para as empresas, serem resilientes, torna-se imperativa a sua contribuição para um mundo mais ético, mais inclusivo e diverso e menos nocivo à natureza e às pessoas.

Propulsor da transformação das práticas de sustentabilidade em ativos tangíveis do ponto de vista financeiro, o mercado de capitais debate agora formas de parametrizar os indicadores e, ao mesmo tempo, torná-los cada vez mais específicos. A B3, Bolsa de Valores brasileira, por exemplo, prepara o lançamento de um índice que reunirá as empresas listadas que integram o

---

<sup>10</sup> <https://akatu.org.br/pesquisa-akatu-2018-traca-panorama-do-consumo-consciente-no-brasil/>

ranking das melhores empresas para trabalhar. O projeto está sendo realizado em parceria com a *Great Place to Work* e acompanhará a performance das empresas que atuam com respeito, imparcialidade e liberdade no ambiente de trabalho e que têm iniciativas para a promoção da diversidade, do bem-estar e do equilíbrio dos funcionários (GUIMARÃES, 2021)

Com base em listagem da Revista Fortune (2021) apresentamos os desafios, esforços e principais práticas ESG das grandes empresas BR:

### **Suzano**

Empresa com sede em São Paulo, com 35 mil funcionários e receita líquida (2020) de R\$ 30,5 bilhões.

Agenda de carbono negativo; inclusão de negros e mulheres na estrutura de liderança da companhia; fomento de ações de inserção econômica e educacional para não funcionários da empresa.

### **Bradesco**

Empresa com sede em Osasco, com 88.687 funcionários e receita líquida (2020) de R\$ 19,45 bilhões.

Em 100% das instalações, o abastecimento de energia é oriundo de fontes renováveis; 100% das emissões de carbono operacionais neutralizadas.

### **CCR**

Empresa com sede em São Paulo, com 13,6 mil funcionários e receita líquida (2020) de R\$ 8,9 bilhões.

100 mil toneladas de RAP (*reclaimed asphalt pavement*) em rodovias; uso de

LED evitando a emissão de 2.425 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente; seis usinas fotovoltaicas; 2,5 milhões de pessoas impactadas em 39 ações.

### **Engine**

Empresa com sede em Florianópolis, com 3 mil funcionários e receita líquida (2020) de R\$ 13,3 bilhões.

Além de atuar para acelerar a transição para uma sociedade neutra em carbono, a Engine possui um conjunto de 19 compromissos globais não financeiros que cobrem diversos assuntos, como emissão de GHG; diversidade, ética, consumo de água, biodiversidade, diálogo com *stakeholders* e outros.

### **Itaú Unibanco**

Empresa com sede em São Paulo, com 88 mil funcionários, e receita líquida (2020) de R\$ 114,9 bilhões.

Carbono neutro (100% de energia utilizada vem de fontes renováveis), Plano Amazônia; doações para educação, cultura, mobilidade urbana e esportes, programa Todos pela Saúde de combate à Covid-19.

### **Lojas Renner**

Empresa com sede em Porto Alegre, com 25 mil funcionários e receita líquida (2020) de R\$ 7,5 bilhões.

Desenvolvimento de produtos de vestuário menos impactantes; investimento em energia de fontes renováveis de baixo impacto; diminuição e compensação das emissões de CO<sub>2</sub>; compromisso de trabalhar com cadeia de venda certificada.



## **Magalu**

Empresa com sede em Franca, com 40 mil funcionários e receita líquida (2020) de R\$29,2 bilhões.

Ações em prol da diversidade, apoio a colaboradores e comunidades na pandemia, combate à violência contra a mulher.

## **Mafrig**

Empresa com sede em São Paulo, com 30 mil funcionários e receita líquida de R\$ 67,5 bilhões.

Mitigar emissões de GEE, monitorar a cadeia que vai do pecuarista ao consumidor; investir em bem-estar nos processos produtivos.

## **Natura**

Empresa com sede em São Paulo, com 35 mil funcionários e receita líquida (2020) de R\$ 36,9 bilhões.

Busca por zerar emissões de carbono; contribuição para conservar a floresta amazônica com modelo de negócio sustentável; implementação de modelo econômico circular; aumento de diversidade entre colaboradores.

## **Weg**

Empresa com sede em Jaraguá do Sul, com 33 mil funcionários e com receita líquida (2020) de R\$ 17,5 bilhões.

Geração de energia renovável (biomassa, solar fotovoltaica, eólica, etc.), redução de emissões, reciclagem, reflorestamento; projetos de treinamento, saúde, educação, cultura e inclusão social nas comunidades; transparência, equidade e prestação de contas.

Os sistemas ERP – *Enterprise Resource Planning* – atuam para promover uma gestão integrada, auxiliando os gestores a melhorar os processos internos, integrar atividades de diferentes setores, para, a partir destas articulações, apresentar os resultados esperados, por *shareholders* e *stakeholders*. Nesse sentido, os desafios da ESG, precisam mobilizar e direcionar esforços em uma direção bem clara.

Os desafios ESG apontam, diretamente, para investidores, credores e agências de classificação, que esperam, cada vez mais, resultados de métricas não financeiras, como forma de entender e antever os diversos riscos sociais e ambientais em curso. Além dos compromissos dos governos, para limitar as emissões de carbono, acionistas ativistas – entre muitos outros *stakeholders* – defendem políticas de emissão zero e pedem maior clareza e equidade na remuneração executiva. Fora esta onda de pressão, outra, mais intensa, promete sacudir o mercado de forma definitiva: os consumidores, cada vez mais socialmente conscientes, estão inclinados a ‘votar com suas carteiras’, encorajando as empresas a reavaliar seus produtos e propósitos, incluindo seu papel como empregadores de diversas forças de trabalho engajadas. Nesse cenário, a pandemia global gerou um impulso adicional e expressivo para alavancar a revolução ESG (GASSMANN; ERMAN & KELLY, 2021).

## Referências

- BP REPORT. Statistical review of world energy 2020/69th edition. Disponível em: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2020-full-report.pdf>.
- BRASKEM REPORT. Why is a diversified and green energy matrix so important? Disponível em: <https://bluevisionbraskem.com/en/intelligence/why-is-a-diversified-and-green-energy-matrix-so-important/>.
- DRUCKER, P. Sociedade pós-capitalista. Lisboa: Actual, 2019 (1993).
- FREEMAN, C. & SOETE, L.. The economics of industrial innovation. MIT Press, 1997.
- GALINA, D.; BERNARDO, J.; WEBER, M. GUIMARÃES, S.; ONDEI, V. Revolução ESG inaugura nova fase do capitalismo. Revista Forbes. Maio, 2021, p.34-67.
- GASSMANN, P.; ERMAN, C.; KELLY, C. Are you ready for the ESG revolution? PwC - Strategy+Business. Disponível em: [https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/pwcSB\\_2021-06-15-Are-you-ready-ESG-revolution.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/pwcSB_2021-06-15-Are-you-ready-ESG-revolution.pdf).
- GUIMARÃES, S. 'Investidor leva economia real para as práticas sustentáveis'. Revista Fortune, maio - 2021, p.45-67.
- IRENA REPORT. World energy transitions outlook. Disponível em: [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/March/IRENA\\_World\\_Energy\\_Transitions\\_Outlook\\_2021.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/March/IRENA_World_Energy_Transitions_Outlook_2021.pdf).
- KELL, G. 'Five trends that show corporate responsibility is here to stay', The Guardian, 13 August 2014.
- THE ECONOMIST. Power in the 21st century. Sep -2020.
- UNITED NATION GLOBAL COMPACT. Who Cares Win. Disponível em: [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2FFinancial\\_markets%2Fwho\\_cares\\_who\\_wins.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2Fwho_cares_who_wins.pdf).

## *Capítulo 2*

### Estratégias de Revitalização Urbana

A década de 1980, como apontam Piqué & Pareja-Eastaway (2013, p.2) ficou marcada por projetos de revitalização urbana, como o projeto espanhol ‘22@Barcelona’, o projeto colombiano ‘Ruta Medellín’, o projeto inglês ‘Soho’, os quais buscaram novas formas de estímulo econômico e vocações produtivas para aquelas regiões.

Esse processo de transformação social e econômica, resultante da mudança – remoção ou redução da capacidade industrial de uma cidade – ocorreu (e está ocorrendo) em várias regiões do mundo. Os processos que envolvem a desindustrialização, vem reverberando impactos em distintas dimensões: econômicas, sociais e ambientais.

Ao passo que grandes distritos industriais viam suas estruturas serem degradadas e abandonadas, estas novas propostas de uso para aqueles espaços, configuraram propostas de reconfiguração espacial e recuperação social.

### **Revitalização Urbana**

Os objetivos dos processos de revitalização urbana envolvem todos, intervenções e instrumentos complementares, que são utilizados com o intuito de promover a atração de novos investimentos, novas residências, novos equipamentos culturais, novas atividades econômicas, novas atividades de serviços comerciais, preservando a história original e as atividades já instaladas – promovendo processos de recuperação e atualização (Matos, 2007; Orrego, 2012).

Na mesma lógica de reconfiguração de grandes áreas urbanas, os megaeventos (como ficaram conhecidos) acabaram por virar modelos globais de revisão de políticas habitacionais, desapropriação de terras, deslocamento de populações pobres, construção de grandes equipamentos esportivos e hiper-valorização imobiliária.

O argumento central que veem conduzindo as políticas que suportam a realização de megaeventos esportivos, em âmbito global, seria que, por meio destes, as cidades e países-sede, promoveriam o desenvolvimento econômico, social, urbano, político e esportivo (Coakley (2015); Darnell (2012); Hall (2006); Cagan (1998); Chalip (2006); Horne & Manzenreiter (2006)). Essa forma de

promoção dos países ganhou o mundo e seduziu uma quantidade expressiva de grupos corporativos associados aos gestores das cidades.

Barcelona, é apontada como um dos grandes exemplos de sucesso dessa política, servindo de vitrine e argumento para que novas ‘vendas’ do modelo sejam feitas – até hoje. No entanto, como posto por Costa (2013, p.163), com o passar do tempo e sob a revisão de especialistas de distintas áreas – economia, finanças públicas, arquitetura e urbanismo, ecologia, infraestrutura,... – mesmo o caso de Barcelona “a dívida deixada ao governo da Espanha foi de \$4 bilhões, além de outros débitos de \$2,2 bilhões acumulados nos caixas do município e da província”.

Corroborando com isso, em outra abordagem, uma pesquisa foi realizada sobre três casos de megaeventos – Nagano, no Japão, quando sediou os Jogos Olímpicos, em 1998; a Coréia do Sul, que sediou, em parceria com o Japão, a Copa do Mundo de Futebol em 2002; e Montreal, no Canadá, que sediou os Jogos Olímpicos de 1976 – onde Whitson e Horne (2006) apontaram que, em todos os casos, as infraestruturas para os eventos, se verificaram pouco sustentáveis, os ganhos econômicos ficaram aquém das previsões e o retorno social foram caracterizados como pouco satisfatório.

Os pesquisadores destacam que os grandes beneficiários dos investimentos, nos três casos, foram as elites políticas e os grupos corporativos responsáveis pelas obras de infraestrutura – as construtoras, os fornecedores de materiais

de construção civil, os canais de mídia, as instituições promotoras dos eventos (marketing, relações públicas, propaganda) e o mercado imobiliário.

Neste contexto, os países/cidade sede visam promover uma imagem de que “estão prontos para o negócio” ao invés de buscar suprir as necessidades da população. Como resultado, a agenda de “desenvolvimento” tende a se centrar na construção de infraestrutura para a expansão e trâmite do capital. Metas de desenvolvimento tais como inclusão social e participação popular nas tomadas de decisões, embora normalmente apareçam nos dossiês de candidatura, são rapidamente esquecidas no processo de planejamento e dotação orçamentária. (COAKLEY & SOUZA, 2015, p.676)

(...) pode-se inferir que, enquanto alardeada janela de oportunidades colocadas para a cidade, a implementação das obras e a realização das Olimpíadas de 2016, não lograram os efeitos divulgados. A implementação dos megaeventos na cidade do Rio de Janeiro, também revelou/confirmou o que foi denominado por um dos entrevistados de “gestão intransparente”, por intermédio da qual, a ideia de planejamento foi submetida a outros interesses, mormente, pontuais e conjunturais, especialmente, no que se refere à valorização fundiária, sem alguma indicação de critérios de recuperação das mais-valias criadas, por exemplo (BIENENSTEIN & MASCARENHAS, 2017, p.7)

Vários foram os estudos que fizeram eco à narrativa de uma série jornalistas, cientistas sociais, urbanistas e lideranças políticas, as quais haviam, desde o início, apontado que os megaeventos (no caso brasileiro, a Copa de 2014 e a Olimpíada de 2016) não atenderiam às expectativas anunciadas, e que as intervenções previstas na cidade do Rio de Janeiro e no país, seriam rodeadas

por histórias de superfaturamento, gastos públicos exorbitantes e os tão alardeados ‘legados’ – jamais cumpridos, fariam, apenas, parte de campanhas políticas. O que se vê, são obras inacabadas, regiões ambientalmente devastadas, equipamentos esportivos sem uso e uma quantidade grande de dívidas (Mascarenhas, 2016).

Os megaeventos foram tornando-se cada vez mais complexos e seus potenciais de transformação cada vez mais alardeados. Nos últimos 30 anos, com farta campanha global de propaganda, os megaeventos passaram a envolver quantias superiores a US\$ 10 bilhões. Martin (2015) trata do fenômeno como uma síndrome, onde um conjunto de sintomas podem ser percebidos em conjunto e, vale observar/perceber, como o planejamento destes megaeventos, seguem uma rotina pré-determinada e ensaiada, como uma grande franquia global.

A pesquisa de Martin (2015, p.7) reúne material que inclui estudos de *sites* de megaeventos em 11 países<sup>11</sup> e reúne, em adição, 51 entrevistas com planejadores, gestores, políticos e consultores envolvidos no planejamento de megaeventos. Os sintomas e as, decorrentes, consequências são recorrentes – tem

---

<sup>11</sup> Brasil (Rio de Janeiro), China (Pequim), Canadá (Calgary, Vancouver), Alemanha (Berlim, Munique), Itália (Torino), Coreia (Gwangju, Seul, Yeosu), Rússia (Kazan, Moscou, Sochi), Espanha (Sevilla), Ucrânia (Lviv), Reino Unido (Londres) e Estados Unidos (Salt Lake City).



como base uma estrutura que se repete, de forma previsível e sequenciada, como na tabela a seguir:

Tabela 1. A síndrome do megaevento – Martin (2015)

| Sintoma                        | Descrição  | Consequências   |
|--------------------------------|--|---|
| Super-estimativa de benefícios | Superestimando efeitos positivos dos megaeventos             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má alocação de recursos</li> <li>• Perda de confiança com o senso de cidadania</li> </ul>  |
| Subestimação dos custos        | Orçamento real vs. orçamento planejado                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má alocação de recursos</li> <li>• Especulação</li> <li>• Qualidade duvidosa de construção</li> <li>• Déficits orçamentários</li> </ul>                    |
| Compra de eventos              | Prioridades de eventos se tornam prioridades de planejamento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos precisam deslocar necessidades de infraestrutura urbana</li> <li>• Infraestrutura superdimensionada</li> <li>• Infraestrutura inacabada</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Tomada de risco público                        | Recursos público correndo os riscos para os benefícios privados                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundos públicos para benefícios públicos limitados ou sem finalidade pública</li> <li>• Especulação</li> </ul>   |
| Regras de exceção                              | Suspensão do estado regular de Direito  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deslocamento de prioridades</li> <li>• Redução da fiscalização pública</li> <li>• Participação pública limitada</li> </ul>   |
| Direcionamento de recursos para a elite        | Distribuição injusta de recursos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paisagem urbana espacialmente desigual</li> <li>• Gentrificação</li> </ul>   |
| Correção dos rumos do planejamento dos eventos | Megaeventos se tornam correções aparentemente rápidas para grandes desafios de planejamento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento determina prioridade nacional para financiamento</li> <li>• Contornando os processos de planejamento regulares</li> <li>• Desperdício de recursos em eventos como alavanca para o desenvolvimento urbano</li> </ul> |

Já é possível perceber um declínio importante, como aponta Wilson (2014), na atratividade dos megaeventos. Com a farta divulgação acerca dos benefícios limitados, dos custos exorbitantes e da inoperância dos legados – como visto na Copa do Mundo de 2014 no Brasil e os Jogos de Inverno de 2014 em Sochi – poucos foram os países interessados em sediar os Jogos Olímpicos de Inverno de 2022. Martin (2015, p.15) lembra que cidades como Munique, Oslo, Estocolmo, St. Moritz/Davos, Cracóvia e Lviv, se desvincularam do projeto.

### **Cultura como Instrumento para o Planejamento Urbano**

O planejamento urbano – no sentido mais amplo – tem como mote, atingir objetivos direcionados ao desenvolvimento econômico e social da cidade, buscando ajustar os desenhos geográficos e naturais ao uso racional dos terrenos urbanos. Nesse sentido, busca coordenar as distintas formas de arranjos infra-estruturais, habitacionais, comerciais, negociais e logísticos.

A abrangência das intervenções associadas aos arranjos, serão mais ou menos específicos, na medida em que vão atender às distintas forças modeladoras das estruturas de poder da cidade. A cultura, de forma ampla, se caracteriza como um elemento com capacidade modeladora e moderadora entre as outras forças.

As cidades são, em si, geradoras de cultura. São estruturadas pelo conjunto de culturas que somadas e sobrepostas, conformam um sistema contínuo de

geração conhecimentos, valores, crenças, cultura, normas, ritos, costumes, hábitos, comportamentos e capacidades em determinado recorte geográfico e ambiental.

Em meio ao desenvolvimento desse conjunto de saberes e tradições, a cultura esportiva, especificamente, ganha, cada vez mais projeção como instrumento capaz de auxiliar a comunicação em campanhas educativas, preventivas e orientadoras dos valores e tradições locais.

Nesse sentido, a cultura esportiva, tendo em vista sua vocação para direcionar olhares, seja pela performance extrema, seja pelo carisma dos heróis-atletas, acaba atraindo a parceria de todos os canais de mídia.

O plano urbano, se caracteriza por ser uma atividade complexa e transdisciplinar, fundamental para a (re)construção da cidade e para seu processo de gestão da cidade, garantindo o direcionamento e a alocação dos devidos recursos.

### **A Cultura Esportiva e o Nascimento dos Heróis-Atletas**

Historicamente, durante os processos cerimoniais, os limites físicos e cognitivos de determinados indivíduos, são testados, como processo de autoconhecimento, força de superação, prova de coragem e conquista de foco – os processos de iniciação ‘investem’ em momentos de provação extrema, para conseguir melhor lidar e enfrentar o medo. A busca dos limites físicos (no âmbito

individual) acaba por viabilizar o enfrentamento dos limites naturais (no âmbito coletivo). A vivência e a experiência acumulada, daqueles que passaram por provações extremas, acabam por representar a força da própria coletividade.

As cerimônias e rituais, são ações que sempre ocorreram na história dos agrupamentos humanos e continuam ocorrendo em todas as sociedades, ainda nos dias de hoje. As cerimônias são ações, então, que se repetem, de forma recorrente e contínua, fazendo, assim, parte integrante da vida das sociedades. Para Van Gennep (1978, p.157) os rituais trazem agregados a si, a celebração de uma característica cíclica e renovadora – “para os grupos, assim como para os indivíduos, viver é continuamente desagregar-se e reconstituir-se, mudar de estado e de forma, morrer e renascer”.

Tais ações compõem e ajudam as coletividades humanas a moldarem e organizarem a vida social, perpetuando, durante gerações, determinados significados.

As cerimônias e ritos de passagem na vida tribal, são recorrentes na história de nossa civilização. Esses momentos, de caráter ritualístico, registram um marco de transição, de alteração de *status* individual, ora de caráter religioso, ora de caráter etário, ora de caráter ritualístico. Ocorriam em momentos expressivos da vida coletiva, em distintas situações: um nascimento, uma morte,

um desafio, uma colheita, uma batalha ou uma celebração – esses momentos, traduzem um tipo de lógica que está escrita em nossos genes.

Para Peirano (2003, p.11) o “ritual é um sistema cultural de comunicação simbólica. Ele é constituído de sequências ordenadas e padronizadas de palavras e atos, em geral expressos por múltiplos meios”. Os rituais cerimoniais de iniciação ou de afirmação, em muitos casos, tratam de levar as capacidades físicas daquela(e) que está sendo provada(o), ao extremo. A busca pelos limites físicos, fazem parte de toda nossa história primitiva. As performances de máxima expressão, aproximariam aqueles que desafiaram seus limites, das próprias divindades.

De forma mais sofisticada, na cultura grega, verifica-se na estrutura de sua mitologia, um sistema de modelagem de figuras arquetípicas – personagens heroicos – com capacidades e atributos sobrenaturais. Tais heróis míticos contavam com seus atributos físicos excepcionais, para superar problemas humanos.

Estes personagens atléticos, ocupariam uma posição fronteira entre os homens e os deuses, detendo, assim, uma dimensão semidivina. O universo esportivo, pega emprestado, e por herança, o *status* do modelo, de referencial, de exemplo a ser seguido – faz parte da história dos homens, perpetuadas na repetição contínua das narrativas de nossa tradição oral.

## O Potencial de Transformação da Cultura Esportiva

Como visto, anteriormente, as intervenções urbanas, de forma geral, acabam cedendo espaço para as forças de interesses especulativos sobre os territórios impactados, nessa dinâmica, o senso de sucesso do projeto, tende a estar orientado para o atendimento dos interesses dos grupos econômicos envolvidos com a especulação. Os interesses originais, de recuperar determinada região, por exemplo, são, rapidamente, substituídos por objetivos puramente financeiros.

A partir daí, podemos apontar que a cultura, baseada no esporte, pode e deve ajudar a imprimir nestes processos de revitalização urbana, um direcionamento de ordem mais ética e eficaz – enfatizando, dessa forma, os princípios que o próprio esporte carrega em cada prática.

Com base no conhecimento acumulado pelos vários projetos globais, com intuito transformador dos tecidos urbanos, podemos direcionar o conjunto de princípios a seguir (Steventon & Wright (2006); Florida (2002, 2005); Komninos (2006, 2009); Bolund & Hunhammar (1999); E Tzoulas et al. (2007):

- novo destino econômico para o território;
- oferecendo qualidade de vida para os cidadãos;
- oferecendo infra-estrutura de energia, comunicação e transporte adequada;

- ampliando as possibilidades de escolha para os jovens;
- gerando conhecimento com a alocação de centros universitários;
- atraindo investidores com a multiplicação de startups;
- incentivando a apropriação do novo espaço pela população;
- desenvolvendo o senso de integração social, pela diversidade;
- construindo um mindset de economia circular e sustentável;
- estimulando a dinâmica da vida sócio-cultural;
- conformando um laboratório vivo de experiências positivas;
- desenvolvendo soluções ágeis de saúde, educação e segurança.

Nessa perspectiva, vale observar que a cultura da prática esportiva e a decorrente atração por eventos e competições são atividades que percorrem, transversalmente, boa parte dos princípios apontados. A cultura esportiva, além de diretamente associada à saúde, está, igualmente, associada à disciplina e à qualidade de vida, tornando-se assim, elemento atrator e facilitador de uma série de ações ligadas ao pertencimento, autoestima e construção de cidadania. Estes elementos, integrados e associados, acabam por facilitar estratégias de comunicação e, dessa forma, funcionam como apoio essencial para a condução de políticas públicas.

Como colocam Bickel, Marques e Santos (2012), o exemplo da superação de obstáculos, conquistas, noções de solidariedade, respeito às diferenças e senso de coletividade, faz da cultura do esporte um poderoso instrumento para



transformar vidas, principalmente das crianças e adolescentes. Os exemplos deixados pelos heróis-atletas têm o poder de atrair e manter os jovens integrados ao sistema educativo – configurando, este, como o maior e principal fator de transformação.

A cultura do esporte, como comentado, pode caracterizar-se como um instrumento de inclusão social, ou seja, como um conjunto de meios e ações capazes de combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade. De forma geral, esta exclusão é provocada pela ausência de oportunidades associadas às classes sociais mais vulneráveis (Pacievitch, 2011).

Nesse processo, o esporte, pode funcionar como um instrumento pelo qual a estrutura social busca se adaptar e ajustar, para poder melhor incluir pessoas, na sociedade e, em paralelo, preparar – estes novos incluídos – para desempenhar papéis no sistema produtivo e social.

### **Cultura, Ritmo e Disciplina como Fator de Atração**

A prática esportiva, desenvolve e envolve um conjunto de habilidades físicas e sociais, as quais agregam, em decorrência, novos valores, conhecimentos, atitudes e normas (Almeida & Gutierrez, 2009).

Para Samulski (2002), o esporte, traz, para o praticante, uma série de benefícios, como: redução dos níveis de ansiedade, *stress* e depressão, melhoras no

humor, bem-estar psicológico, aumento da disposição física e mental, além de um melhor funcionamento orgânico como um todo.

Com base em Dacosta et al.(2007) e Sartori (2000), a série de valores que envolvem a prática esportiva, podem ser resumidos como:

- a) desenvolvimento a disciplina;
- b) trabalho em grupo;
- c) encontro de respostas em momentos difíceis;
- d) aprendizado da decisão;
- e) respeito à diferença;
- f) aceitação do seu limite e do limite do outro;
- g) aprendizado sobre ganhos e perdas;
- h) desenvolvimento do senso de liderança.

### **A Lógica das Cidades Globais**

As cidades têm uma grande oportunidade pela frente. Ao refletirem em seus planos urbanos, uma série de iniciativas, espalhadas pelo mundo, vem ganhando corpo e se consolidando como modelo.

Essa lógica de adequação à padrões globais, busca atender às melhores práticas de governança, planejamento e sustentabilidade. Estas cidades – de padrão

global – na medida em que passam a oferecer boa qualidade de vida, estabilidade política, infraestrutura de energia, mobilidade e comunicação, boa governança, bom planejamento e revisão inteligente de áreas degradadas e decadentes, tornam-se chamarizes naturais para investidores globais.

Ao agregar valor econômico e associar um *status premium* à cidade, uma cultura de sustentabilidade e inovação, tornam-se chamarizes para jovens empreendedores, *startups* e universidades – essa lógica completa-se com a efetivação de distritos comerciais, praças temáticas e regeneração dos territórios industriais, passam a fazer parte de um plano estratégico regional.

Estas orientações ganham eco e apoio com os estudos de Polenske et al. (2009):

**Benefícios econômicos:**

Atração de investimentos;

Aumento da receita tributária;

Melhoraria da competitividade da Cidade;

Valorização dos terrenos da região;

Eficiência da infraestrutura da cidade;

**Benefícios sociais:**

Aumento das oportunidades de trabalho;

Aumento da acessibilidade à moradias para os moradores;

Melhoraria da qualidade de vida dos moradores;

Mitigação dos riscos à saúde humana;

**Benefícios ambientais:**

Melhoraria da qualidade do ambiente urbano;

Redução das emissões de gases de efeito estufa;

Associação do desenvolvimento urbano à sustentabilidade.

A pressão global por *compliance* e, conseqüente, busca permanente por melhores práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) tem impactado todas as corporações e processos de gestão. No planejamento urbano, isto não é diferente, muito pelo contrário, o mundo presta atenção nos movimentos das cidades – eficiência, estabilidade, negócios sólidos, transparência, baixo custo de capital, resiliência contra riscos associados ao clima e sustentabilidade, acabam por orientar negócios e movimentos turísticos. A cultura esportiva, pode se conformar como fundamental instrumento de apoio à processos de transformação ética.

**Referências**

ALMEIDA, M.; GUTIERREZ, G. Esporte e sociedade. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, n.133, 2009. Disponível em: [www.efdeportes.com/efd133/esporte-e-sociedade.htm](http://www.efdeportes.com/efd133/esporte-e-sociedade.htm).

BICKEL, E.; MARQUES, M.; SANTOS, G. Esporte e sociedade: a construção de valores na prática esportiva em projetos sociais. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Ano 17, Nº171, 2012.

BIENENSTEIN, G.; MASCARENHAS, G. Depois do Espetáculo: percepções e avaliações dos megaeventos esportivos no Rio de Janeiro. Desenvolvimento, crise e resistência: quais os caminhos do planejamento urbano e regional? Sessão Temática 3: Produção e Gestão do Espaço Urbano, Metropolitano e Regional. XVII Enanpur, SP, 2017.

BOLSMANN, C. Representation in the first African World Cup: 'Worldclass', Pan-Africanism, and exclusion. Soccer Soc. 2012;13:156-72.

BOLUND, P; HUNHAMMAR, S. Ecosystem services in urban areas. Ecological economics, v.29, n.2, p.293 –301, 1999.

CAGAN, J.; DE MAUSE, N. Field of schemes: how the great stadium swindle turns public money into private profit. Monroe: Common Courage Press, 1998.

CHALIP, L. Towards social leverage of sport events. J. Sport Tourism, 2006; 11:109-27.

COAKLEY, J. Assessing the sociology of sport: on cultural sensibilities and the great sport myth. Int. Rev. Sociol. Sport, 2015.

COAKLEY, J.; SOUZA, D. Legados de megaeventos esportivos. Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte (São Paulo), 2015 Out-Dez; 29(4):675-86.

COAKLEY, J.; SOUZA, D. Sport mega-events: can legacies and development be equitable and sustainable? Motriz, 2013;19:580-9.

COSTA, G. Sediarmegaeventos esportivos vale à pena? O Social em Questão - Ano XVI, nº29, 2013. Disponível em: <http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/7artigo29.pdf>.

DACOSTA et al. Manual Valores do Esporte SESI. Brasília, 2007. Disponível em: [http://www3.sesi.org.br/Programas/S\\_esporte/manualFundamentosEsporte.pdf](http://www3.sesi.org.br/Programas/S_esporte/manualFundamentosEsporte.pdf).

DARNELL, S. Sport for development and peace: a critical sociology. London: Bloomsbury Academic, 2012.

FLORIDA, R. Cities and the creative class. New York: Routledge, 2005.

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

HALL, C. Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism. In: Horne J, Manzenreiter W, editors. Sports mega-events: social scientific analyses of a global phenomenon. Oxford: Blackwell, 2006. p.59-70.

HORNE, J.; MANZENREITER, W. Accounting for mega-events: forecast and actual impacts of the 2002 Football World Cup Finals on the host countries Japan/Korea. *Int Rev Sociol Sport*. 2004;39:187-203.

HORNE, J.; MANZENREITER, W. editors. *Sports mega-events: social scientific analyses of a global phenomenon*. Oxford: Blackwell, 2006.

KOMNINOS, N. Intelligent cities: towards interactive and global innovation environments. *International Journal of Innovation and Regional Development* (Inderscience Publishers), v. 1, n.4, p.337-355, 2009.

KOMNINOS, N. The architecture of intelligent cities integrating human, collective, and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation. In: *2nd International Conference on Intelligent Environments*, Institution of Engineering and Technology, 2006.

MAJUMDAR, B.; METHA, N. *Sellotape legacy: Delhi & the Commonwealth Games*. New Delhi: Harper Collins, 2010.

MARTIN, M. The mega-event syndrome: why so much goes wrong in mega-event planning and what to do about it. *Journal of the American Planning Association*, 81(1):6-17, 2015.

MATOS, F. Revitalização urbana da baixa Portuense: qualidade habitacional. *Revista da Faculdade de Letras – Geografia – Universidade do Porto*, v.1, p.33-54, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/7836>.

MCCARTNEY, G.; THOMAS, S.; THOMSON, H. et al. The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events: systematic review (1978-2008). *Brit Med J.*, 2010; 340:1229.

MINNAERT L. An Olympic legacy for all? The non-infrastructure outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996-Beijing 2008). *Tourism Manag.*, 2011; 33:361-70.

ORREGO, J. Práticas Contemporâneas no centro urbano: O caso da Revitalização Urbana na área de Cisneros, Medellín–Colômbia. In: *III SEMINÁRIO INTERNACIONAL URBICENTROS - SALVADOR DA BAHIA*, Salvador. 2012. p.1-20. Disponível em: <http://www.ppgau.ufba.br/urbicentros/2012/ST219.pdf>.

PACIEVITCH, T. *Inclusão Social*. Infoescola, 2011. Disponível em: <http://www.infoescola.com/sociologia/inclusao-social/>.

PEIRANO, M. *Rituais ontem e hoje*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

PIQUÉ, J.; PAREJA-EASTAWAY, M. Knowledge Cities on Smart Cities: transferring the 22@Barcelona model. *Anais: IASP World Conference on Science and Technology Parks*. 30., 2013. Disponível em: [http://inhalt.com.br/portodigital/Workshop2Speaker2JOSEPM.\(PIQUE\)SPA.pdf](http://inhalt.com.br/portodigital/Workshop2Speaker2JOSEPM.(PIQUE)SPA.pdf).

POLENSKE, K.; XIN, L.; ZHIYU, C.; HAMILTON, J. Recycling Industrial Land for Urban Redevelopment, Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology, publish in Workshop on Global Innovations, World Bank, 2009.

SAMULSKI, D. Psicologia do Esporte. Barueri: Manole, 2002.

SARTORI, G. Psicologia no Esporte e na Atividade Física. São Paulo: Manole, 2000.

SOLBERG, H.; PREUSS, H. Major sporting events and long-term tourism impacts. *J. Sport Manag.*, 2006; 21:213-34.

STEVENTON, A.; WRIGHT, S. Intelligent Spaces: The application of Pervasive ICT. Springer Science & Business Media. UK: Springer. 2006.

TZOULAS, K. et al. Promoting ecosystem and human health in urban areas using green infrastructure: a literature review. *Land scape and urban planning*, Elsevier, v.81, n.3, p.167-178, 2007.

VAN GENNEP, A. Os ritos de passagem. Petrópolis: Vozes, 1978.

WHITSON, D.; HORNE, J. Underestimated costs and overestimated benefits? Comparing the outcomes of sports mega-events in Canada and Japan. *Sociol. Rev.* 2006; 54:73-89.

WILSON, S. Ukraine's Lviv withdraws bid for 2022 Winter Games. Associated Press, June, 30, 2014. Disponível em: <http://sports.yahoo.com/news/ukraines-lviv-withdraws-bid-2022-071137232--spt.html>.

## *Capítulo 3*

### Sistemas Vivos e Integridade Pública

#### **Cidades do Futuro / Futuro das Cidades**

O Programa Pacto Global – Cidades<sup>12</sup>, é a vertente dedicada ao desenvolvimento urbano do Pacto Global da ONU. A instituição aponta que, atualmente, “55% da população mundial vive em áreas urbanas e a expectativa é de que esta proporção aumente para 70% até 2050.

Ao reconhecer essa trajetória, complexa e desafiadora, o Programa busca estruturar formas de parcerias capazes de envolver distintas tipologias de

---

<sup>12</sup> <https://citiesprogramme.org>.



*stakeholders*, na perspectiva de compreender a dinâmica dos fenômenos em curso nas cidades globais.

O Programa Cidades trabalha com uma rede de signatários de cidades do Pacto Global da ONU, com o objetivo de dar direcionamentos e apoio à cidades, para que estas possam se desenvolver e acolher sociedades mais justas, inclusivas, sustentáveis e resilientes.

O Programa Cidades, que atua orientado para alcançar os 10 Princípios e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS)<sup>13</sup>, oferece instrumentos para efetivar ações, como diagnóstico, recursos, capacitação e apoio a projetos às cidades.

(...) esforço conjunto, de países, empresas, instituições e sociedade civil. Os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores. (PACTO GLOBAL DA ONU)

Os ODSs contemplam uma agenda com 17 Objetivos e 169 metas para serem atingidos até 2030. Os 193 Estados-Membros da Organização das Nações

---

<sup>13</sup> <https://www.pactoglobal.org.br/ods>.

Unidas (ONU) adotaram formalmente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável composta pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os 17 ODS são:

1. *Erradicação da Pobreza;*
2. *Fome Zero;*
3. *Saúde e Bem-estar;*
4. *Educação de Qualidade;*
5. *Igualdade de Gênero;*
6. *Água Potável e Saneamento;*
7. *Energia Limpa e Acessível;*
8. *Trabalho Decente e Crescimento Econômico;*
9. *Indústria, Inovação e Infraestrutura;*
10. *Redução das Desigualdades;*
11. *Cidades e Comunidades Sustentáveis;*
12. *Consumo e Produção Responsáveis;*
13. *Ação Contra a Mudança Global do Clima;*
14. *Vida na Água;*

*15. Vida Terrestre;*

*16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes;*

*17. Parcerias e Meios de Implementação.*

A expectativa é que os ODS e suas metas estimulem e direcionem as ações dos próximos 15 anos, em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta. Propõe, assim, ações de justiça e melhoria em 5 pontos cruciais por um mundo melhor: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias (ODS).

Os 10 princípios do Programa Cidades – orientadores das ações institucionais e organizacionais – associados com os ODS, estão divididos em 4 grandes áreas:

### **Direitos Humanos**

- 1) Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- 2) Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;

### **Trabalho**

- 3) Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 4) Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

- 5) Abolir, efetivamente, o trabalho infantil;
- 6) Eliminar a discriminação no emprego;

### **Meio Ambiente**

- 7) Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
- 8) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
- 9) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

### **Anti Corrupção**

Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Apostando na inter-relação de distintos agentes parceiros, a lógica desse tipo de programa, é somar esforços por meio da conexão facilitada entre os *benchmarks*, os governos locais, as instituições regionais, o setor produtivo, a sociedade civil e os especialistas das universidades.

Os signatários assumem compromissos abrangentes, capazes de impactar uma grande rede de fornecedores e colaboradores que operam e produzem, com e para a cidade.

## Desvios de Conduta – Integridade Pública

O termo *autopoiese*<sup>14</sup>, proposto por Varela, Maturana e Uribe (1974), se refere à autoprodução ou autoajuste. A ideia original, foi definir os seres vivos e os sistemas vivos, como estruturas que, continuamente, buscam (re)produzir a si mesmos. Tais sistemas, por meio de distintos mecanismos, estão continuamente recompondo / refazendo seus componentes ‘desgastados’.

Os sistemas vivos, dinâmicos e caóticos, evoluem, involuem, integram, desintegram, rompem, compõe e decompõe. Seus processos de (auto)ajuste, seguem, por vezes, dinâmicas inusitadas.

Nessa perspectiva, segundo Mariotti (1999, p.8), “a ideia de *autopoiese*, quando aplicada como instrumento de análise, permite perceber que as sociedades atuais são biologicamente automutiladoras e, portanto, patológicas”. Assim, aproxima-se do que coloca Heidegger (1962), ao apontar que os indivíduos teriam a tendência de se desviar (de um caminho de busca do ser) para as coisas do mundo. Ao se ‘perder’, então, para o mundo e seus ‘utensílios’, os indivíduos passariam a hipervalorizar as coisas (os objetos) e, assim, a menosprezar a si próprios.

Nesse processo, de contínua desvalorização de seu ser, acaba por menosprezar a própria humanidade dos demais indivíduos. Esse 'afastamento' seria o fator

---

<sup>14</sup> *Poiesis* é um termo grego que significa produção.

responsável pela percepção dos outros entes, como bens, como coisas, como mercadorias, passíveis de serem negociadas, transacionadas como no comércio – *performando* um processo de corrosão da integridade sistêmica.

Maturana e Varela (1980) com essa visão, abordam a fenomenologia social como uma fenomenologia biológica. Nesse sentido, direciona a possibilidade de observar e convergir distintas disciplinas, a partir dessa percepção sistêmica: sociologia, psicologia social, urbanismo, antropologia, cultura organizacional e a administração pública – assim, a ideia de *autopoiesis* poderia ser aplicada, de forma articulada e integrada, entre distintas formas de saber e agir, na revisão de ações e posturas éticas.

De acordo com a OCDE (2020a), um programa de integridade pública se refere ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns que garantam a primazia do interesse público sobre os interesses privados, no setor público. Para a OCDE (2020a) a corrupção se apresenta como a maior preocupação dos cidadãos – pelo mundo, causando preocupação maior que os efeitos da globalização e, mesmo, das migrações.

Da mesma forma, um programa de integridade privada se direciona às atividades de uma organização que tem como objetivo permanente, atuar dentro das normas, das leis e das expectativas societárias; assim, tais regularidades

seguem uma rotina procedural específica: o *compliance*<sup>15</sup>. O programa de *compliance* é estruturado a partir de um conjunto de procedimentos, estabelecido para cumprir as regras internas e externas.

A palavra, derivada do latim *corruptus*, significa ‘quebrado em pedaços’, ‘em decomposição’ ou ‘apodrecido’. Assim, a ação de corromper significa tornar podre ou quebrado. De forma derivada e semelhante, quando associada a alguém, pode servir para qualificar seu carácter: degradado, depravado ou pervertido. Aristóteles, o primeiro a utilizar o termo, atesta que “a matéria é, antes de tudo e em sentido próprio o substrato capaz de receber a geração e a corrupção, mas de certo modo também é o substrato dos outros tipos de mudanças, porque todos os substratos são capazes de receber certas classes de contrariedade”. O filósofo, observando o sistema social, como coloca Llaca (2005, p.48) utilizava a palavra para caracterizar a degeneração ocorrida nos governos democrático (de sua época) – como tirania, oligarquia e demagogia.

A corrupção, seja social ou governamental, se caracteriza pela inabilidade ou incapacidade dos indivíduos de atenderem ao sistema de códigos morais e legais estabelecidos. A corrupção, como obstáculo para o desenvolvimento econômico, decompõe as estruturas e regras institucionais, reduzindo investimentos interno e desestimulando investimentos externos, inflando gastos governamentais e esvaziando os, necessários, aportes de recursos para a

---

<sup>15</sup> Estrutura de conformidade a um conjunto regras procedurais.

manutenção e crescimento das estruturas de educação, saúde, segurança, moradia e infraestrutura sanitária.

O conceito da corrupção, que distorce, que corrompe, tem como essência a obtenção de vantagens em relação aos demais, utilizando-se de todos os meios possíveis, sejam estes considerados ilegais, ilícitos ou não – utilização das formas de poder para proveito próprio.

A corrupção, como podemos observar ao longo deste trabalho, é, pode assim dizer-se, imanente ao homem. Sempre existiu e persiste e, assim sendo, devem também perdurar os esforços para contê-la em níveis eticamente aceitáveis. Partimos do princípio de que uma sociedade onde se pretenda que prevaleça um nível baixo de corrupção deve primar por regras de imparcialidade e isenção em todos os níveis. Caso contrário haverá sempre injustiçados (FERNANDES, 2009, p.25)

Vale, abordar o trabalho de Heidenheimer (1970), para avançar na complexidade dessa temática. O autor destaca a importância das construções culturais e sociais na percepção e no ordenamento do que pode vir ser entendido como uma atitude ou ação corrupta. Para Heidenheimer existiriam distintas dimensões da questão, as quais se diferenciariam pela adequação ou adesão às estruturas morais dos membros de uma sociedade – ainda diferenciando em suas nuances socioeconômicas.

Como colocam Borini & Grisi (2009, p.103) as variações podem se caracterizar como a seguir:



- **corrupção *preta***, quando lei e norma social coincidem, ou seja, a lei a pune e a sociedade acredita que aquele ato deva e vá ser punido – portanto, a maioria classifica tais atos como corruptos;
- **corrupção *branca***, quando se verifica o extremo oposto da corrupção *preta*, ou seja, a lei reprovava, mas a população é tolerante quanto à prática ou nem mesmo reconhece o comportamento como moralmente questionável;
- **corrupção *cinza***, quando os atores sociais avaliam determinado comportamento de forma relativa, enviesada, controversa.

Vale, ainda, destacar que as variáveis perceptivas ora podem diferir e ora podem se fundir, de acordo com conjunto social observado. Assim, essa complexidade ganharia outros contornos, quando observada por determinado grupo – elite econômica, classe trabalhadora/assalariada, classe trabalhadora não assalariada, elite política, entre outras.

Numa sociedade imersa em práticas de corrupção, talvez haja uma tendência geral de direcionar várias de suas práticas à uma ‘zona acinzentada’ – como no caso dos ‘gatos’ de energia, no ‘jeitinho’ dado às multas de trânsito, a venda ambulante de produtos piratas e contrabandeados etc.

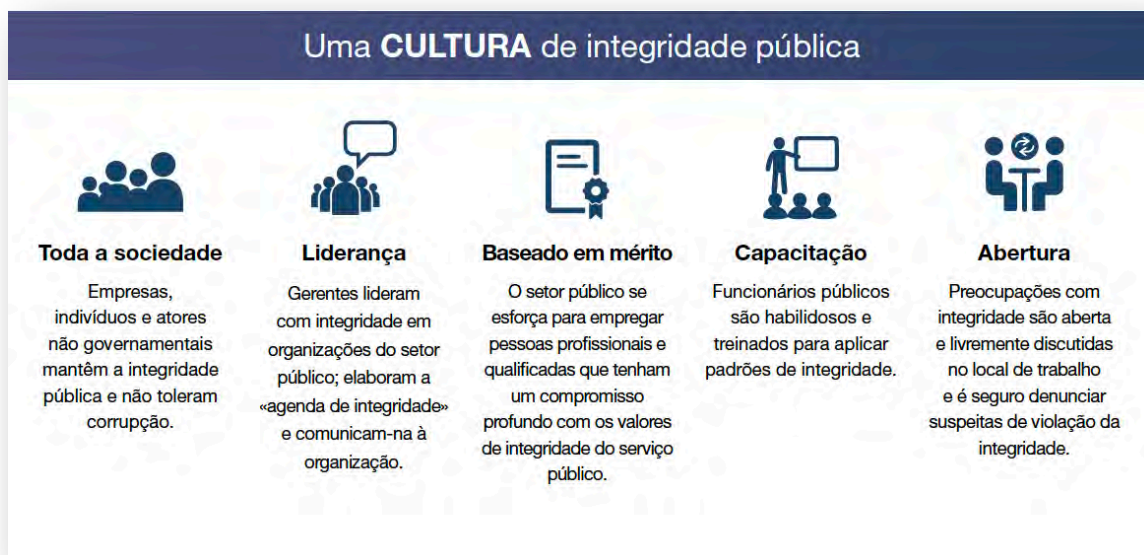
## Integridade Pública / OCDE

Uma das questões centrais para uma melhor governança da integridade pública são, segundo a OCDE (2020b), a gestão de riscos e a auditoria interna – “são funções essenciais na defesa de uma organização contra a corrupção e outras práticas antiéticas. (...) A gestão de riscos é o ponto de partida de medidas de controle proporcionais, eficientes e efetivas para mitigar os riscos identificados.”

A OCDE (2020b, p.5-14) recomenda que os membros e os não membros que aderirem a esta recomendação criem um sistema de integridade pública coerente e abrangente. Para este fim, os aderentes devem:



Dando continuidade, recomenda, que se cultive uma cultura de integridade pública. Para este fim, os aderentes devem:



Recomenda, ainda, de forma complementar, que os aderentes possibilitem a prestação de contas eficaz. Para este fim, os aderentes devem:

## Um real PRESTAÇÃO DE CONTAS



### Gestão de riscos

Existe um sistema eficaz de gestão e controle de riscos à integridade em organizações do setor público.



### Cumprimento

Corrupção e outras violações à integridade são detectadas, investigadas e sancionadas.



### Fiscalização

Órgãos de fiscalização, agências de cumprimento regulamentar e tribunais administrativos realizam controle externo.



### Participação

Um governo transparente e aberto permite a participação significativa de todas as partes interessadas no desenvolvimento e implementação de políticas públicas.

A “integridade, como posto pelo OCDE (2020b, p.3) é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo.”

### Desafios e Oportunidades

A concentração das populações urbanas, somada às mudanças climáticas, à devastação das matas e florestas, ao assoreamento de rios, às enchentes, à alteração de biomas, à poluição, à falta de moradias, à fome, à segurança, à mobilidade, ao tratamento das águas e aos movimentos migratórios, tornam essa intrincada temática num problema de difícil condução.

Quanto ao sistema alimentar, uma saída possível, é a promoção de articulações entre os agentes produtivos locais – microrregiões – observando as oportunidades negociais nos mercados locais – produtores, fornecedores, feiras livres, banco de alimentos, restaurantes (comerciais e populares), circuito gastronômico, eventos educativos associados à cultura local, entre outras ações.

Para Smith (2020), houve um aumento drástico no trabalho remoto, no início de 2020, quase 60% dos funcionários estavam trabalhando remotamente, em tempo integral ou meio período. Segundo Brenan<sup>16</sup> (2020) quase dois terços dos funcionários que trabalharam remotamente manifestaram interesse em continuar a fazê-lo – principalmente, por conta da flexibilidade e da possibilidade de melhor usufruto de seu ‘lar’.

A especialista em recrutamento, Isis Borge, *Headhunter* da Talenses Group, consultada em Borges (2020), comenta que a possibilidade de se efetivar a realidade do ‘nômade digital’ está evidente e, complementa, seguir:

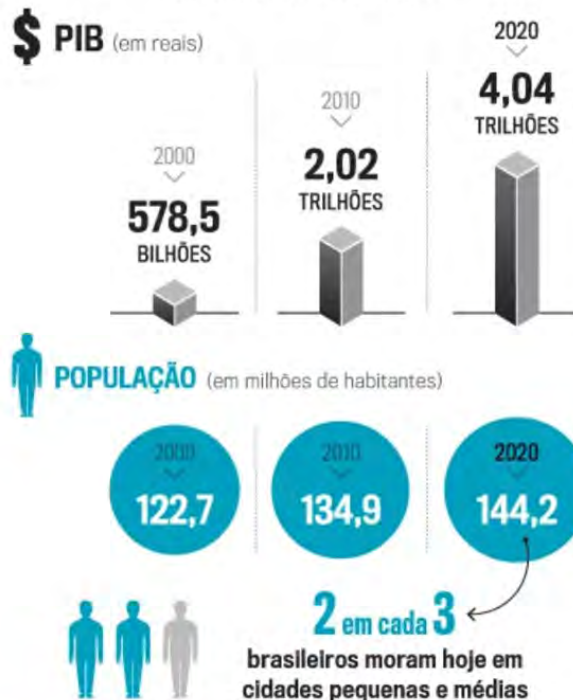
Com a adaptação das empresas ao modelo do trabalho remoto, seja em tempo integral ou híbrido, muitas pessoas têm optado por sair dos grandes centros em busca de mais qualidade de vida, menos trânsito, menos violência. Pessoas com filhos, em sua maioria, têm escolhido ir para o interior por conta das escolas de qualidade mais baratas, enquanto pessoas sem filhos têm ido tanto para o interior quanto para o litoral.

---

<sup>16</sup> <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.

# A FESTA DO INTERIOR

Nas últimas duas décadas, a economia dos municípios até 500 000 habitantes cresceu **598%**, estimulando uma migração que elevou o número de moradores em **17,5%**



Fonte: Ferraz & Péchy (2021).

O artigo do *Journal of the American Planning Association*<sup>17</sup> mostra que as populações das cidades pequenas já vinham crescendo, na América do Norte, antes

<sup>17</sup> <https://www.planning.org/japa/>.

da pandemia. Nesse movimento, uma das consequências (sinal de alerta) foi que os problemas urbanos que promoveram a migração – normalmente, falta de moradia acessível, disponibilidade de transporte público, congestionamento e desigualdade de renda – de forma curiosa, acabaram, também, por migrar com os novos moradores.

Seja em cidades pequenas, seja em cidades grandes, parece que de fato as pessoas tendem a ter uma visão um pouco mais ecossistêmica daquilo que ocorre – o que a meu ver é algo muito positivo, porque fomos descolando essa visão da nossa realidade, em especial nas grandes cidades. Muitos dos problemas que estamos observando nas grandes cidades já existiam, mas agora eles passam a ser inevitavelmente explicitados diante dos nossos olhos, a exemplo das disparidades de, por um lado, vivermos em cidades que têm um olhar para o século XXI, voltadas para as tecnologias e cidades inteligentes, e, por outro lado, vivermos em cidades que enfrentam problemas de saneamento básico. Ou seja, existem três séculos, pelo menos, convivendo numa mesma cidade (REIS, 2020)

As cidades – incluindo todas suas características estruturais, históricas, naturais – passam a ser o foco das oportunidades econômicas, sociais e culturais, onde as distintas dimensões disciplinares e diversidade das interações, acabam por abrir uma série de novas oportunidades, iniciativas e desafios.

Para buscar oportunizar seu potencial, sua vitalidade, as paisagens urbanas – naturais, históricas e simbólicas – precisam ser observadas, adaptadas e

regeneradas, na intenção da criação de novos equipamentos e manutenção de complexos existentes.

Em *'Cradle to Cradle'* (do berço ao berço), um dos livros marcantes nos estudos da sustentabilidade, sugere os caminhos para alcançarmos soluções:

Gostaríamos de sugerir um novo trabalho de design. Em vez de fazer um ajuste fino na existente estrutura destrutiva, por que as pessoas e indústrias não se dispõem a criar o seguinte?

- edifícios que, como as árvores, produzam mais energia que a que consomem e que purifiquem suas próprias águas residuais;
- fábricas que produzam efluentes que sejam água potável;
- produtos que, ao fim de sua vida útil, não se transformem em resíduos inúteis, mas que possam ser lançados ao chão para decompor-se e transformar-se em comida para plantas e animais, além de nutrientes para o solo
- ou, alternativamente, que possam retornar aos ciclos industriais para fornecer matérias-primas de alta qualidade para novos produtos;
- bilhões e mesmo trilhões de dólares anuais de materiais obtidos para finalidades humanas e naturais;
- transportes que melhorem a qualidade de vida enquanto entregam bens e serviços;
- um mundo de abundância, não de limites, de poluição e de desperdício. (BRAUNGART & MCDONOUGH, 2014, p.92-93)

As cidades ganharão consistência e solidez na construção de sua identidade, na medida em que consigam dar andamento à construção e ao



desenvolvimento de novas estratégias que possam antecipar a complexidade do momento de transformação e de criação de uma plataforma adequada de planejamento, para atuar e construir novas dinâmicas e estratégias (BANDARIN & OERS, 2012).

A sociedade contemporânea se encontra numa fase crítica, em todas as partes sofremos uma ampla massificação e padronização de produtos, serviços e, principalmente, cultura. Existe uma forte pressão – incrementada pelas redes sociais – de padronização, também, na forma como nos comportamos, como agimos e reagimos às coisas do mundo.

No entanto, por outro lado, nossos comportamentos e atitudes, refletidos na forma como vivemos em comunidade, como visto em Nilsson, Svärd, Widarsson & Wirell (2010), está, cada vez mais, centrada na individualização do sujeito e na satisfação de todas suas necessidades. A lógica, das sociedades globais, acaba por ser responsável pela exploração extrema dos recursos naturais, levando ao limite a sustentabilidade local e regional. Nesse processo, diluem-se os símbolos, os rituais, os valores, a história, a identidade e, enfim, a cultura local.

Como coloca Oliveira (2021, p.1) “o território, como elemento físico, material e imaterial inerente ao homem, tem papel central nas relações deste com o seu tempo, e, na contemporaneidade, reflete o poder transformador da globalização – que produz diferentes resultados nas diferentes escalas”.

Um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas no final do século XX. Isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Estas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a ideia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Esta perda de um 'sentido de si' estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito. Esse duplo deslocamento – descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos – constitui uma 'crise de identidade' para o indivíduo (HALL, 1998, p. 09)

## **Mundo Slow**

O plantio, os processos de colheita, a produção, a embalagem, a distribuição dos alimentos que consumimos, têm profundo impacto na economia, no meio ambiente e na saúde.

A sociedade industrial vai chegando ao seu limite. Os recursos naturais vão esgotando-se e o impacto no meio social vai evidenciando-se. Essas evidências, cada vez mais presentes em nossas vidas, acabam por nos induzir à busca de alternativas, de novas formas de viver, de interagir e de produzir.

Assim, de forma reativa à vida acelerada, à cultura do consumo extremo e massificado surge o *slow movement*.

O processo iniciado com o movimento idealizado pelo jornalista Carlo Petrini, na década de 1980, conhecido como *slow food*, tinha como objetivo revisar as formas de lidar com o ato de comer (desde seu aspecto estrutural até a forma como nos alimentamos), defendendo, não apenas a boa comida, mas também, as tradições regionais, o prazer gastronômico e um ritmo lento de vida.

Em entrevista publicada no portal do Instituto Humanitas Unisinos, Petrini expõe o potencial do movimento:

É uma rede internacional daquelas que nós chamamos de comunidades do alimento: produtores, distribuidores, cozinheiros, agricultores, pescadores, mas também aqueles que administram hortas escolares, por exemplo. São aqueles que, em torno dos alimentos, através da convivialidade e do conhecimento, levam adiante o respeito pela natureza e pela dignidade dos trabalhadores da terra. Hoje, contam-se milhares de comunidades, presentes em 170 países do mundo. Desde 2004, a cada dois anos, repete-se esse evento que conta com a convergência em Turim de 5-6 mil delegados durante quatro dias de discussões, reflexões. Uma manifestação que também serve para fortalecer a rede de amizade e de solidariedade, os bens relacionais. Essa é a força e o poder da Terra Madre (IHU, 2016)

O movimento de Petrini ganhou destaque e, como uma das consequências positivas, o conceito ganhou amplitude. O conceito de *slow cities / cittaslow* é a evidência desse processo, já presente em vários países, o conceito *slow*

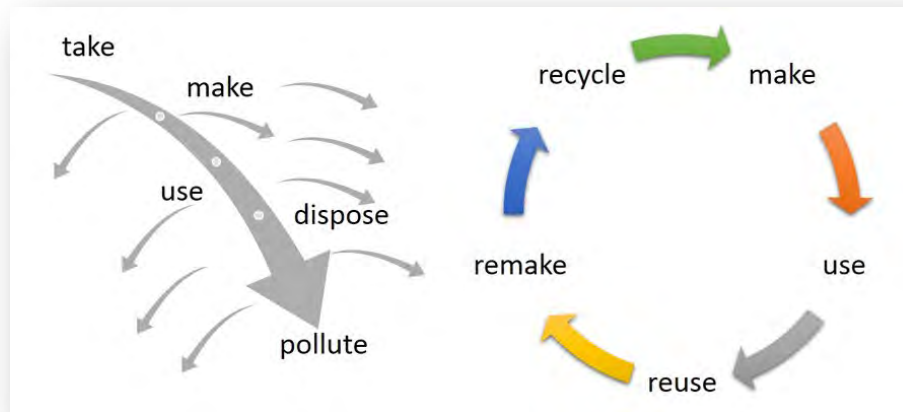
configura-se como uma ideologia que faz difundir os ideais da sustentabilidade e da qualidade de vida. O conceito *slow*, quando direcionado para o meio social / comunitário, passa a estabelecer padrões procedurais relevantes para a valorização turística das cidades. A essência é reunir competências associadas ao desenvolvimento sustentável, para proporcionar resultados lucrativos, nas dimensões econômicas, ambientais e sociais (DAVIS, KNOX & MAYER, 2005; MAYER & KNOX 2006).

A realidade da vida cotidiana é partilhada com outros (...) A mais rica experiência dos outros ocorre na situação de estar face à face com o outro, que é o caso prototípico da interação social. (...) Na situação face a face, o outro é aprendido por mim num vívido presente partilhado por nós dois. Sei que no mesmo vívido presente sou aprendido por ele. Meu 'aqui e agora' e o dele colidem continuamente um com o outro enquanto dura a situação face a face. Como resultado, há um intercâmbio contínuo entre minha expressividade e a dele (BERGER & LUCKMANN, 2014)

## **Circularidades**

A economia linear, desenvolvida ao longo da sociedade industrial, atua com a lógica que envolve a extração da matéria-prima da natureza, a manufatura, a distribuição e venda, a utilização e o descarte. Esse processo, ainda em curso, moldou, não apenas a forma de produzir, mas também, a forma de consumir. Nos acostumamos a escolher, consumir e descartar.

Esse padrão lógico, no entanto, já ao longo do último século, foi se mostrando extremamente nocivo ao meio ambiente, impactando a qualidade de vida das pessoas e das cidades. Hoje, por conta das mudanças climáticas – e todas as mazelas à elas associadas – um novo modelo de produção começa a ganhar ênfase e difusão global: a economia circular<sup>18</sup>.



Fonte: Original de Catherine Weetam – comparação de processos produtivos.

---

<sup>18</sup> Como posto pela Fundação Ellen MacArthur, o modelo de economia circular sintetiza uma série de importantes escolas de pensamento, incluindo a economia de performance de Walter Stahel; a filosofia de design Cradle to Cradle de William McDonough e Michael Braungart; a ideia de biomimética articulada por Janine Benyus; a ecologia industrial de Reid Lifset e Thomas Graedel; o capitalismo natural de Amory e Hunter Lovins e Paul Hawken; e a abordagem blue economy como descrita por Gunter Pauli.

Uma sagaz provocação, dos autores Braungart & McDonough (2004), ganha estrutura, logo no início de seu livro *Cradle to Cradle* (do berço ao berço), acerca da origem de nossos problemas ambientais:

Imagine que você tenha sido encarregado - retrospectivamente - de planejar a Revolução Industrial. Na seção dedicada às suas consequências negativas, seu trabalho traria algo mais ou menos assim: Projetar um sistema de produção que:

- despeje toneladas de material tóxico, todos os anos, no ar, na água e no solo;
  - produza alguns materiais tão perigosos que exigirão vigilância constante por parte das gerações futuras;
  - resulte em quantidades gigantescas de lixo;
  - enterre materiais valiosos em buracos por todo o planeta, de onde nunca poderão ser recuperados;
  - exija milhares de regulamentos complexos - não para manter em segurança as pessoas e os sistemas naturais, mas para evitar que sejam envenenados rápido demais;
  - meça a produtividade em função da menor quantidade de pessoas trabalhando;
  - crie prosperidade por meio da extração e redução de recursos naturais e, então, enterre-os ou queime-os;
  - empobreça a diversidade de espécies e as práticas culturais.
- (BRAUNGART & MCDONOUGH, 2014, p.26)

Como aponta Weetman (2020) “nos habituamos a utilizar recursos valiosos e finitos, criando resíduos, poluição e emissões de gases de efeito estufa. A

economia circular visa manter os recursos no sistema em vez de descartá-los, ‘projetando resíduos para fora’.”

É a melhor ferramenta que temos, para uma sociedade sustentável, onde podemos ter o suficiente, para todos nós, para sempre. É uma ótima maneira de manter empregos locais, reduzir desperdícios e emissões e evitar a concorrência por recursos escassos. Estabelecer e manter uma economia circular garantirá prosperidades para nós e certificará simultaneamente a proteção da natureza. Isso porque esses métodos são fundamentais na criação de uma sociedade que se recompense e, ao mesmo tempo, enriquece a natureza. Além disso, eles são algo que todos devemos adaptar para garantir um futuro sustentável para nós e para o planeta (WEETMAN, 2020)

Dizemos que esse momento é hoje, e que a negligência começa amanhã. Uma vez que você entende que a destruição está ocorrendo, mesmo que nunca tenha pretendido causar essa destruição, você se envolve em uma estratégia da tragédia, a menos que faça algo para mudar a situação. Você pode continuar comprometido com essa estratégia da tragédia ou pode projetar e executar uma estratégia da mudança (BRAUNGART, M. ; MCDONOUGH, 2014, p.48)

A Fundação Ellen MacArthur<sup>19</sup> concentra importantes esforços na direção da difusão dos conceitos centrais dessa ideologia. Apoia, assim, uma transição para fontes de energia renováveis, onde o modelo circular constrói capital econômico, natural e social. Ele tem como base três princípios: eliminar resíduos

---

<sup>19</sup> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/economia-circular-exemplos>.

e poluição desde o princípio; manter produtos e materiais em uso; e regenerar sistemas naturais.

A seguir, alguns exemplos práticos:

### **Algramo**

Projeto no Chile, que desenvolveu uma tecnologia de reuso de recipientes para substituir embalagens plásticas de pequeno porte. Essa mudança reduz o preço do produtos e também os resíduos plásticos gerados. A iniciativa tomou forma em áreas carentes da capital Santiago, que não tinham um sistema efetivo de reciclagem para essas embalagens. Cada produto é vendido por grama, em máquinas instaladas em armazéns familiares da região.

### **Hepi Circle**

Projeto da Indonésia usa a ideia de embalagens reutilizáveis para produtos, principalmente de limpeza. Os idealizadores entregam novos produtos e ainda recolhem embalagens vazias para limpeza e esterilização, tudo por meio de um programa de fidelização digital.



### **Keko Box**

O projeto pretende eliminar os potes e embalagens descartáveis na indústria alimentícia. Eles fornecem potes reutilizáveis para restaurantes, e depois que o cliente consome, pode deixar a embalagem em um posto de coleta. O projeto atende cafés corporativos, praças de alimentação, estádios, grandes eventos e até mesmo escritórios que contam com buffet para seus colaboradores.

### **Revolv**

O projeto que permite que os consumidores aluguem utensílios reutilizáveis como: xícaras de café, garrafas e outros recipientes para alimentos. Depois de usar, basta devolver em um sistema móvel de depósito. Por trás dessa ideia há um equipe internacional multidisciplinar, que já atua em Cingapura, Bali e Hong Kong. Além de reutilizáveis, os utensílios também contam com um design único e inovador.

### **Cataki**

O projeto permite o registro dos coletores de recicláveis por nome, telefone, endereço e material que recolhem. A ideia é colocar as cooperativas e os coletores individuais em contato com as pessoas que querem descartar resíduos. O Cataki funciona com a localização atual do dispositivo e mostra quais coletores estão próximos. Para fazer um descarte, é preciso entrar em

contato diretamente com o profissional, informando o tipo de material disponível e combinar a retirada.

### **Compostar**

O projeto tem como intuito recolher o lixo orgânico das casas. O sistema funciona por assinatura, e cada pessoa que adere ao projeto recebe um baldinho e uma sacola para separar todos os resíduos sólidos produzidos. Uma vez por mês o baldinho é recolhido, e a pessoa ganha uma mudinha para começar uma horta orgânica ou um pouco de adubo – que é produzido a partir do lixo recolhido.

Fonte: Beegreen (<https://beegreen.eco.br/projetos-de-inovacao-em-economia-circular/>).

### **Tele Trabalho**

No mundo pós pandemia, os sistemas híbridos de trabalho, devem se tornar padrão. Os colaboradores, nesse modelo, passam a ter uma agenda para alguns encontros presenciais, ao longo de sua nova rotina de trabalho remoto.

A pesquisa realizada pela Microsoft (2021) – Work Trend Index<sup>20</sup> – com 31 mil profissionais, de 31 países, apontou que 73% dos trabalhadores querem que o trabalho remoto continue; e 46% se dizem dispostos a mudar de emprego para

---

<sup>20</sup> <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.

manter a nova condição. Satya Nadella, CEO at Microsoft, vê esse turbilhão de transformação social, como a seguir:

No último ano, nenhuma área sofreu uma transformação mais rápida do que a forma como trabalhamos. As expectativas dos funcionários estão mudando, e precisaremos definir a produtividade de forma muito mais ampla — incluindo colaboração, aprendizado e bem-estar para impulsionar o avanço da carreira de cada trabalhador, incluindo trabalhadores de linha de frente e conhecimento, bem como para os recém-formados e aqueles que estão na força de trabalho hoje. Tudo isso precisa ser feito com flexibilidade em quando, onde e como as pessoas trabalham (MICROSOFT, 2021)

Na mesma perspectiva, Karin Kimbrough, Chief Economist at LinkedIn, aponta as oportunidades e potenciais que o novo modelo traz para transformar o meio socioeconômico:

Essa mudança provavelmente vai ficar, e é bom para democratizar o acesso à oportunidade. Empresas nas grandes cidades podem contratar talentos de grupos subrepresentados que podem não ter os meios ou o desejo de se mudar para uma cidade grande. E em cidades menores, as empresas agora terão acesso a talentos que podem ter um conjunto diferente de habilidades do que tinham antes (MICROSOFT, 2021)

Esse movimento, cria grandes oportunidades para as cidades pequenas. Uma vez que o trabalho presencial fica flexibilizado, os indivíduos passam a ter um leque maior de opções na escolha de onde morar – seja para fugir do aluguel alto, da violência, da poluição ou do estresse do dia a dia. Se os pequenos

municípios puderem organizar e estruturar um conjunto de serviços consistentes, grandes serão as chances de atração de novos moradores e frequentadores.

Antes da pandemia já se verificava um movimento crescente de profissionais, que, devido à diminuição da qualidade de vida – poluição, violência, trânsito e estresse – passaram a deixar as cidades grandes para residir nas áreas rurais próximas.

Nessa perspectiva, uma cidade ideal para receber os novos moradores, devem oferecer, além dos serviços essenciais – relativos à educação, saúde, segurança, mobilidade e acesso à fontes de alimentos – um conjunto de ‘novas’ facilidades como acesso a alimentos orgânicos, internet rápida, espaços de co-working, parques, jardins e vida artístico-cultural.

### **15 Minutos**

Jane Jacobs, jornalista e ativista, norte-americana, foi a primeira a se rebelar e promover um movimento de resistência aos excessos cometidos pelos planos oficiais, que forçavam, de forma impositiva a criação, orientação e ocupação de zonas e equipamentos urbanos – deixando, por conta desses fluxos de um planejamento autoritário, cicatrizes de vazios e espaços desumanizados. Ou seja, quando imposto, sem os devidos cuidados, um plano com a perspectiva do desenvolvimento, ao invés de potência, para a cidade, se torna inócuo.

Etimologicamente, o verbo desenvolver (des+envolver) significa retirar o invólucro de algo. Como o sentido mais comum do termo remete à ideia de crescimento ou melhoria, uma aproximação dos dois sentidos permite o entendimento de que esse invólucro limita as dimensões e impede a expansão daquilo que está envolvido. Quando se está tratando de desenvolver algo (uma sociedade, um país, uma região, uma organização ou um simples projeto), o que se pretende é estabelecer um processo pelo qual o objeto do processo apresente uma evolução (melhoria ou crescimento) (CÂMARA *et al.*, 2017)

A ‘cidade em 15 minutos’<sup>21</sup>, conceito que está em plena expansão em Paris, é baseado nas ‘cidades vivas’ de Jane Jacobs. A ideia central é resolver as demandas das pessoas, dentro de sua cidade, pensando num deslocamento próximo a 15 minutos – seja caminhando, pedalando, dirigindo pequenos veículos elétricos, ou ainda, compartilhando transporte público sustentável.

(...) o metabolismo urbano como quadro metodológico tem em geral como objetivo determinar qual a quantidade e qual a utilização dos recursos naturais, em última análise contribuindo para examinar se a qualidade ambiental é preservada (sustentabilidade). Abordar o metabolismo urbano numa perspectiva de história ambiental permite compreender como se processou a dinâmica dessa quantidade e qualidade ao longo do tempo, eventualmente permitindo retirar lições do passado sobre como encarar e lidar com o território e os recursos locais (NIZA *et al.*, 2014)

---

<sup>21</sup> <https://www.15minutecity.com/>.

O Projeto Cidade de 15 Minutos é um recurso de informação projetado para ajudar as transformações urbanas focadas no acesso. O acesso, não a mobilidade, deve orientar as decisões de planejamento urbano. O cenário político está mudando à medida que os tomadores de decisão e os defensores se tornam mais conscientes disso.

A cidade de 15 minutos é um conceito de estruturação urbana, onde prevê que todos os moradores da cidade sejam capazes de atender a maioria de suas necessidades em uma curta caminhada ou passeio de bicicleta de suas casas. A proposta/conceito ganhou maior difusão a partir da prefeita de Paris, Anne Hidalgo, de Paris, que, recentemente, começou a estabelecer metas para a efetivação de uma 'Cidade de 15 Minutos'. O conceito original de Carlos Moreno se torna efetiva a partir do estabelecimento de uma série de bairros de 15 minutos, também conhecidos como 'comunidades completas' ou 'bairros andáveis'. Carlos Moreno destaca quatro características-chave:

- Proximidade: As coisas devem estar próximas;
- Diversidade: Os usos da terra devem ser revistos e ajustados para fornecer uma grande variedade de comodidades urbanas nas proximidades;
- Densidade: Deve haver pessoas suficientes para propiciar uma diversidade de empresas em uma área limitada de território;

- Ubiquidade: Esses bairros devem ser tão comuns que estão disponíveis e acessíveis para quem quer morar em um.

O projeto é um esforço para fazer várias coisas: desenvolver um repositório de informações sobre os esforços em todo o mundo para facilitar o compartilhamento de informações e lições aprendidas; estimular a discussão reflexiva, em muitas disciplinas, incluindo economia, políticas públicas, design e planejamento urbano, empreendedorismo e tecnologia de 'cidades inteligentes' quando apropriado; e defender, discutir e ajudar a desenvolver uma abordagem baseada em dados para medir e avaliar os esforços da cidade de 15 minutos.

### **Urbanismo Sustentável**

Um urbanismo sustentável busca promover a conectividade das populações aos sistemas naturais, mesmo em ambientes urbanos densos, como as grandes cidades.

Mesmo depois de 3 décadas passadas, vale recordar as premissas que envolvem a sustentabilidade. O conceito enfatiza a capacidade / necessidade do ser humano de interagir com o mundo, preservando seu ambiente de entorno, de forma a não comprometer os recursos naturais das gerações futuras – buscando, dessa forma, garantir a continuidade da espécie.

O conceito foca um atendimento triplo<sup>22</sup> de orientações – com o intento de promover ações integradas – e nunca indissociadas – entre as questões sociais, ambientais e econômicas. Dessa forma, objetiva a promoção da dignidade humana; da preservação do meio ambiente; e a condução de modelos de negócios capazes de promover a produção de bens e serviços – gerando renda e postos de trabalho – que dialoguem com a necessidade de utilização de fontes de energia limpa, da não deterioração de biomas e da preservação da qualidade de vida<sup>23</sup>.

Assim, a lógica, propagada daqueles primeiros movimentos, de que a melhor forma de atingir a esses objetivos globais, é efetivar as ações possíveis, localmente – pensar no todo e agir no local.

Na perspectiva de oferecer estrutura comunitária, Oldenburg (1989) aponta a relevância de espaços de reunião informal.

De alguma forma, semelhante ao conceito de *ágora* (ἀγορά) – ‘lugar de encontro’. As ágoras eram o espaço público central das antigas cidades-estado gregas – ali ocorriam as dinâmicas da *polis* – centro da vida política, social, econômica, atlética, artística e espiritual da comunidade.

---

<sup>22</sup> O conceito original destacava o tripé como 3Ps: people, planet & profit.

<sup>23</sup> Referências extraídas do Relatório Brundtland – ‘Nosso futuro comum’ - de 1987 (coordenado pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland).



O conceito de *terceiro lugar* trata de um momento/ambiente social, que deve ser distinto de outros dois ambientes sociais usuais, da casa e do trabalho – praças, igrejas, cafés, clubes, bibliotecas públicas, livrarias, parques etc.

Oldenburg (1989) chama de ‘primeiro lugar’ a casa e, em acréscimo, aqueles outros com os quais convive. Na mesma perspectiva, o ‘segundo lugar’ é o ambiente de trabalho e, em acréscimo, todos aqueles outros com os quais o indivíduo se relaciona. Em geral, é no ‘segundo lugar’ onde se passa a maior parte das horas de um dia. Os ‘terceiros lugares’, então, seriam espaços de centralidade, onde a vida comunitária poderia ganhar contornos. O ‘terceiro lugar’ de alguém é onde ele/ela relaxa em público, encontra, interage e convive com pessoas conhecidas, se sente segura e confortável e onde pode fazer novos contatos. Para o autor, os ‘terceiros lugares’ são fundamentais para o fortalecimento do senso de comunidade, da democracia, do estabelecimento de um senso de lugar, de pertencimento cidadão.

## Referências

- ARISTÓTELES. Da geração e da corrupção das coisas físicas. SP: Editora Logos, 1958.
- BANDARIN, F.; VAN OERS, R. The Historic Urban Landscape—Managing Heritage in an Urban Century. Wiley-Blackwell: Chichester, UK, 2012.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BORGES, L. ‘Mudança de cidade e de estilo de vida: o fenômeno das ‘Cidades Zoom’’. 19/11/2020. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/11/19/mudanca-de-cidade-e-de-estilo-de-vida-o-fenomeno-das-cidades-zoom/>.
- BORINI, F.; GRISI, F. Corrupção no ambiente de negócios: Survey com as Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo. R. Adm., São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, abr./maio/jun. 2009.

BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W. Cradle to cradle. SP: G.G., 2014.

BRENAN, M. COVID-19 and Remote Work: An Update. GALLUP. 13/10/2020. Disponível em: <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.

CÂMARA, S.; CARVALHO, H.; PINTO, F.; ALVES JUNIOR, N.; SOUZA, L. Cidades inteligentes e inovadoras: a proposta de um framework. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v.5, n.1, p.31-52, 2017.

CARVALHO, H. Gestão de Cidades – Construindo uma nova abordagem. Fortaleza : EdUECE, 2019. Livro eletrônico. Disponível em: <http://www.uece.br/eduece/dmdocuments/Gest%C3%A3o%20de%20Cidades%20%E2%80%93%20construindo%20uma%20nova%20abordagem.pdf>.

DAVIS, A.; KNOX, P.; MEYER, H. Urban vitality through the Cittàslow charter movement. Book of Abstracts of the International Conference for Integrating Urban Knowledge 6 Practice (pp. 94-95). Gothenburg, Sweden, 2005.

FARR, D. Urbanismo sustentável. POA: Bookman, 2013.

FERNANDES, P. Corrupção: Definição, Prevenção e Combate – O Caso de S. Tomé e Príncipe. Dissertação - Universidade de Aveiro. Seção Autônoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. Ano 2009.

FERRAZ, R.; PÉCHY, A. Bons serviços e economia em alta estimulam migração para o interior. Revista Veja. 15/01/2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/com-bons-servicos-e-economia-em-alta-cidades-menores-estimulam-migracao/>.

GRANOVETTER, M. A Construção Social da Corrupção. Política & Sociedade. No.9 - outubro de 2006.

HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

HEIDENHEIMER, A. Perspectives in the perception of corruption. In Heidenheimer. Political Corruption: readings in comparative analysis. New York: Hold, Rinehart and Wilston, p.18-28, 1970.

IHU. O futuro das cidades no pós-pandemia. 05/06/2020. Disponível em: <https://outraspalavras.net/outrasmidias/o-futuro-das-cidades-no-pos-pandemia/>.

IHU. Revista on-line do Instituto Humanitas Unisinos. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/185-noticias/noticias-2016/560367-e-preciso-mudar-o-futuro-dos-alimentos-entrevista-com-carlo-petrini>.

JACOBS, J. Morte e vida de grandes cidades. SP: Martins Fontes, 2011.

LLACA, E. La Corrupción: Patología Colectiva, INAP, 2005.

LUSCHER, D. Introducing the 15-Minute City Project - Putting people at the center of urban transformation. 16/06. Disponível em: <https://www.15minutecity.com/blog/hello>.

MARIOTTI, H. Autopoiese, Cultura e Sociedade. 1999. Disponível em: <http://www.dbm.ufpb.br/~marques/Artigos/Autopoiese.pdf>.

VARELA, F.; MATURANA, H.; URIBE, R. "Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model". *Biosystems* 5:187-196, 1974.

MATURANA, H.; VARELA, F. *Autopoiesis and cognition; the organization of the living*. Boston: Reidel, 1980.

HEIDEGGER, M. *Being and time*. Nova York: Harper & Row, 1962.

MAYER, H. & KNOX, P. Slow cities: Sustainable places in a fast world. *Journal of Urban Affairs*, 28(4), 321–334, 2006.

MICROSOFT. The Work Trend Index Report. 2021. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.

MORENO, C. "Paris mayor unveils '15-minute city' plan in re-election campaign". *The Guardian*. 2020-02-07.

NILSSON, J.; WIDARSSON, A.; WIRELL, T. "Cittáslow" eco-gastronomic heritage as a tool for destination development. *Current Issues in Tourism*, 14(4), 373-386, 2010.

NIZA, S.; MOURÃO, J.; D'ALMEIDA, P. Água dá, água leva. *Cidades, Comunidades e Territórios*, v. 28, p. 56-87, 2014.

OCDE. Integridade Pública. 2020a. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>.

OECD. Gestão de riscos e auditoria interna para a integridade pública. iLIBRARY - Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe – 2020b. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/13679fe9-pt/index.html?itemId=/content/component/13679fe9-pt>.

OLDENBURG, R. *O ótimo lugar bom: cafés, cafeterias, centros comunitários, salões de beleza, lojas em geral, bares, pontos de encontro e como eles ajudam você durante o dia*. Nova York: Paragon House, 1989.

OLIVEIRA, E. Slow Cities : uma experiência da contemporaneidade. *Risco. Revista de pesquisa em arquitetura e urbanismo iau-uspv19\_2021*.

PACTO GLOBAL DA ONU. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS). Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>.

REIS, A. Entrevista. IHU. 05/06/2020. Disponível em: <https://outraspalavras.net/outrasmidias/o-futuro-das-cidades-no-pos-pandemia/>.

SMITH, L. 'Zoom towns' are exploding in the West. FASTCOMPANY. 17/10/2020. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/90564796/zoom-towns-are-exploding-in-the-west>.

WEETMAN, C. Economia circular. BH: Autêntica Business, 2019.

WEETMAN, C. Sustentabilidade - Entrevista, 16, maio/ 2020. Disponível em: <https://thewellbeing-farm.co.uk/an-interview-with-catherine-weetman/>.

## *Capítulo 4*

### Projetos (são sempre) Colaborativos

#### **As Perspectivas Complementares da Consciência**

As decisões cotidianas, na perspectiva dos estudos de Kahneman, são resultantes dos processos de ação/reação de uma estrutura dual. O **sistema 1** é caracterizado pela dimensão operacional baseado no tipo de pensamento automático, rápido, intuitivo e pouco consciente do cérebro humano. Essa é uma dimensão que traz conforto para o cérebro, na medida em que demanda baixa mobilização da atenção e baixo consumo de energia.

Ao tratar de tarefas e atividades passíveis de serem ‘enquadradas’ em padrões – facilitadores de performance, o **sistema 1** permite a economia de energia, no entanto, pode nos direcionar a uma tendência de cristalização de respostas.

O **sistema 2** é caracterizado por uma dimensão operacional baseada no tipo de pensamento elaborado, lento, analítico e totalmente consciente. É uma dimensão que demanda muita mobilização e gasto de energia para o cérebro. Necessita tarefas e atividades de controle/disciplina.

A perspectiva da auto-gestão do cérebro a partir de processo dual é fruto de uma sequência de trabalhos, que vem se somando, nas ciências focadas em estudos da consciência, como em Sperry (1961)(1968); Tversky & Kahneman (1974)(1981); Simon (1982); Bargh & Pietromonaco (1982); Chaiken & Maheswaran (1994); Gigerenzer & Goldstein (1996); Bargh & Chartrand (1999); Kahneman (2011).

A perspectiva dual do cérebro dividido de Sperry (1968) traz à luz uma série de dúvidas, questionamentos e críticas, uma vez que várias questões continuam sem respostas conclusivas acerca de como a consciência atua. Estudos recentes, que dão sequência aos trabalhos seminais de Sperry, continuam na busca de identificar onde a consciência se localiza e como atua: Seria ela unificada? Existiria um 'agente observador' único? Estaria localizado em algum dos dois hemisférios?

Ao invés de apenas um 'agente observador', poderiam existir vários destes 'agentes', atuando de diferentes formas e em diferentes situações? Quais seriam as diferenças processuais entre a atividade consciente e o inconsciente?

Os vários ‘agentes observadores’ compartilham algumas experiências e decisões conscientes, mas não todas?

No entanto, na abordagem aqui, tais questões sem respostas não traz incômodos conceituais, uma vez que o foco de interesse são as características da dualidade e da complementaridade da morfologia do cérebro. O que interessa, aqui, são os caminhos macro-processuais: Como apontam Dehaene et al. (1998), a consciência vai manifestar-se, a partir do momento que a informação é processada, em módulos – conscientes, inconscientes ou pré-conscientes – e transmitida para um ‘espaço de trabalho’ central.

Uma dos processos de análise mais complexos, para o ser humano é reconhecer as relações de causa e efeito, que vão estruturar as visões no tempo futuro – de longo prazo. Em nossa evolução, obtivemos sucesso frente os desafios da natureza, basicamente, por meio da capacidade de tomar decisões e fazer boas estimativas para o tempo presente, reagindo com perspicácia e eficácia, nos cenários de curto prazo. Nessa perspectiva, como em Cascio (2020), as melhores possibilidades do ser humano, de antecipação, de prospectar um futuro possível, tem sido intermediada pelas instituições – religiões, organizações sociais, universidades, partidos políticos etc.

## **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes na Colaboração**

As habilidades e domínios necessárias para sustentar a construção cognitiva de um indivíduo estruturam-se, como nos estudos de Bloom et al. (1956), a partir das seguintes dimensões: mentais (conhecimentos), psicomotoras (habilidades) e afetivas (atitudes ou aptidões). O conjunto das 3 dimensões, conhecidas como CHA (ou KSA, em inglês), articuladas, resultariam nas competências do indivíduo.

O processo cognitivo – busca por novos conhecimentos e suas associações – pressupõe o contínuo exercício de aprender, apreender a aprender e reaprender, a partir das percepções e aquisições de novos *inputs* ambientais.

As competências estão relacionadas com a performance – nível de desempenho – de um indivíduo ao desempenhar determinadas tarefas, ou seja, é a resultante prática da soma de seus domínios técnicos e comportamentais (Noe, Hollenbeck & Gerhart, 2015).

Nas interações cooperativas, em equipe, as competências poderiam ser classificadas como *duras* (rígidas) ou *moles* (suaves ou *soft*, em inglês), onde, de forma complementar, ofereceriam as abordagens, atitudes e convergências essenciais para efetivar as ações de colaboração e de tomadas de decisão. As primeiras (*hard competences*) orientadas para os domínios que envolvem



características técnicas/rationais e as segundas (*soft competences*), associadas à características relacionais/intuitivas (Daud, Abidin, Sapuan & Rajadurai, 2012).

O mercado produtivo de hoje, cada vez mais volátil e complexo (VUCA<sup>24</sup>), demanda um aperfeiçoamento contínuo de nossas competências. O mercado, sob extrema pressão, vai exigir de seus colaboradores um tipo de performance que abarque a capacidade autônoma de adaptação e ajuste às demandas produtivas e estratégicas de cada setor industrial. Assim, a autogestão de competências, representa o domínio essencial daqueles que querem manter sua relevância no mercado produtivo (Yorke & Harvey, 2002).

Fazendo um relação comparativa com o mundo VUCA, o antropólogo, historiador e futurista Jamais Cascio sugere o ‘desenho’ de um mundo BANI (acrônimo para *britte, anxious, nonlinearity e incomprehensible*). Nessa abordagem, a volatilidade do mundo VUCA torna-se fragilidade, a incerteza, torna-se ansiedade, a complexidade torna-se não linearidade e a ambiguidade torna o mundo incompreensível. Para o autor, “os sistemas hoje não são, por exemplo, mais ambíguos, e sim, incompreensíveis (...) A gente tenta encontrar respostas

---

<sup>24</sup> O termo VUCA (acrônimo para *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*) tem suas origens conceituais em 1985 (Bennis & Nanus), ainda sob a tensão da Guerra Fria, como resultado dos estudos estratégicos da *United States Army War College* (centro de estudos de cenários estratégicos e tendências de futuro).

e elas não fazem sentido. Estamos num mundo onde informação adicional não é garantia de melhora do entendimento”.

Tradicionalmente, o indivíduo produtivo da era industrial, tem orientado seus esforços na aquisição de competências *duras*, no entanto, o mercado demanda por soft competences, em todos setores produtivos e operacionais. Assim, a busca por competências moles tem ocupado maior importância nos departamentos de RH das empresas. A partir da abordagem de Cascio (2020), podemos destacar como as principais competências *moles*: a colaboração, a resiliência, a empatia, a flexibilidade, a transparência e a intuição.

### **Projetos são sempre Colaborativos**

Projetar é lançar algo em uma direção futura. Para projetar é necessário reunir e organizar elementos capazes de suportar uma sequência encadeada de ações. Projetar é designar recursos e processos que, associados, serão capazes de alcançar o ponto futuro (nebuloso) pretendido.

Ao projetar algo para o espaço futuro dá-se início a um processo de interação com os meios naturais, conceituais, simbólicos e históricos que são desconhecidos. Pressupõe, dessa forma, a necessidade do estabelecimento de planos de ação capazes de lidar com a incerteza e com o risco (do desconhecido).

A única forma de se conseguir avançar no rumo do incerto, é o constante estado de atenção em busca de dados e indícios acerca dos potenciais elementos

envolvidos. Esse estado de mobilização vai possibilitar a reunião de fragmentos de informação, os quais deverão ser organizados e conformados na forma de ‘mapas estruturantes’. Reunir as informações, para em seguida poder organizá-las e categorizá-las, é parte essencial da gestão desse fazer – projetar.

Pelo exposto, idealmente, o ato de projetar deve ser uma ação de grupo, de uma equipe coesa, de um composto de pessoas que têm o mesmo propósito, as mesmas intenções, os mesmos interesses e, portanto, estarão todas igualmente mobilizadas com o objetivo original que demandou o projeto. Estarão todas, mobilizadas com a necessidade de coletar dados, captar indícios e reunir informações associadas ao contexto de projeto.

Assim, trabalhar na lógica projetual é trabalhar sob uma sequência encadeada de processos. A metodologia desenvolvida no Design Council – Double Diamond – busca sintetizar o processo encadeado:

- em uma primeira fase ocorre a ‘descoberta’, momento onde a equipe de projeto está mobilizado na tarefa de observar, identificar, pesquisar e reunir dados acerca dos elementos envolvidos no contexto, incluindo fatos, dados e comportamentos;
- em uma segunda fase ocorre a ‘definição’, momento onde, a equipe já é capaz de tecer um bom entendimento do problema ou da oportunidade

promovendo, então, abstrações e sínteses que viabilizarão o planejamento de ações;

- em uma terceira fase ocorre o 'desenvolvimento' propriamente dito, onde o plano de ação é posto em prática, num encadeamento de processos que refinarão os achados das fases anteriores – a equipe de projeto se ocupa das experimentações, redefinições, ajustes e finalizações;
- em uma quarta fase ocorre a 'entrega', momento onde a equipe de projeto se ocupa em colocar em prática – efetiva e real – as soluções encontradas. Aqui o objetivo é monitorar, ajustar e garantir a boa performance da solução oferecida. Idealmente, essa fase não se encerra na entrega – tem continuidade, na forma de acompanhamento de *feedbacks* e da evolução da performance.

Os processos de geração de ideias, análise, avaliação e geração de potenciais alternativas, ocorre durante o decorrer de todas as fases e serve de 'gatilho' para rodadas iterativas de revisão. Nessa perspectiva, é possível compreender que o processo é sequencial ao mesmo tempo que é intermitente. O processo projetual, tem uma dinâmica onde é comum – e desejável – o convívio de movimentos de avanços, movimentos de recuos e movimentos de lateralidade – de forma geral, a cada 'momento de revisão', maior será o grau de conhecimento envolvido.

É dessa forma, com as 'fronteiras de projeto' porosas, que se dão os ganhos de sofisticação do entendimento e da desejada capacidade de convívio com a complexidade.

### **Performance – A Busca por Sinergia da Equipe**

A equipe de projeto deve ser composta com um grupo de colaboradores com perfis cognitivos determinados e capazes de interagir de forma complementar e cooperativa. O permanente esforço de observar o desenvolvimento do processo de projeto de forma convergente e divergente – pensamento racional e pensamento criativo – pressupõe uma dinâmica especial de integração do coletivo envolvido, por isso, gosto da ideia da inclusão de uma 'fase zero' à sequência anterior, que seria, exatamente, na reunião e desenvolvimento da equipe. A 'fase zero' não se encerra, ela é transversal ao desenvolvimento do projeto.

O desenvolvimento da equipe envolve etapas sequenciadas, cada uma com desafios especiais, como proposto por Greiner (1972); Tuckman (1975); Cameron & Whetten (1981); Scholtes (1989); LaFasto & Larson(2001); Merrill, (2008); e Amabile & Kramer (2011):

1) etapa de 'direção', é o estágio onde se define a liderança – indivíduo ou comitê responsável pela gestão do projeto, da dinâmica de resolução de

problemas, da comunicação e clareza dos objetivos e da preservação do clima de confiança e colaboração;

2) etapa de 'seleção', é o estágio inicial onde é listada uma coleção de indivíduos, com experiência efetiva na capacidade de resolução de problemas e orientação para ação – com interesse, resiliência, flexibilidade e abertura para enfrentar problemas;

3) etapa de 'formação', é o estágio no qual um grupo de pessoas se reúne com o propósito compartilhado de empreender no projeto, compartilhando propósitos e competências – a equipe fortalece a capacidade de dar e receber *feedback*;

4) etapa de 'colisão', é o estágio de trocas, integrações, conflitos, tensões e discordâncias acerca do *briefing* original estabelecido, na forma de objetivos, critérios, entendimentos prévios do contexto, restrições, oportunidades e ameaças – a equipe se entrosa e se conhece;

5) etapa de 'normas', é o estágio caracterizada por relações de integração, onde a equipe constrói senso de grupo e estabelece as relações de trabalho e compartilha papéis, viabilizando o efetivo progresso do projeto;

6) etapa de 'estratégia', é o estágio a liderança estabelece, por consenso, os principais planos de ação, a partir da coleta de dados significativos – identificando causas potenciais dos problemas, definição de fronteiras, fluxos de processos e especificando alternativas de soluções apropriadas;

7) etapa de 'performance', é o estágio onde a sinergia já está estabelecida e os processos de integração e interação entre colaboradores atua com eficácia na consecução sincronizada de metas;

8) etapa de 'transformação', é o estágio em que a equipe está tão entrosada e integrada que o senso é que a equipe é a mais bem sucedida que eles já experimentaram – por outro lado, é a etapa final, em que o projeto foi finalizado, a equipe completou sua missão e cada membro da equipe seguirá outros objetivos.

As equipes, para uma boa sinergia, não deve ser grande demais e devem somar perfis cognitivos e atitudinais que combinem simpatia, empatia e habilidades complementares – *hard & soft competences*. A clareza dos objetivos, a definição de prioridades, o desenvolvimento de ambiente relacional, o estabelecimento de um clima de troca, apoio e integração, são os passos que poderão suportar uma condução fluida e construtiva – ou seja, a viabilização de senso comportamental construtivo e positivo.

Em outra perspectiva, Kelley & Littman (2007) e Merrill (2008) apontam o desenho constitutivo de equipes de sucesso, baseada na reunião de competências, a partir de perfis cognitivos complementares. Essa lógica construtiva leva em consideração competências, papéis, responsabilidades e comportamentos:

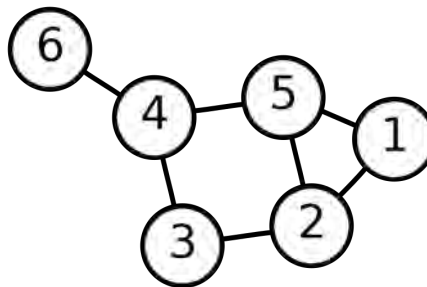
- 1) perfil de 'antropólogo' (AN), lida com novos conhecimentos e *insights*;
- 2) perfil do 'experimentador' (EX), lida com a permanente especulação acerca de novas ideias;
- 3) perfil do 'polinizador' (PO), lida com as possibilidades de estabelecer novas articulações;
- 4) perfil do 'saltador de obstáculos' (SO), lida com a superação de desafios e obstáculos;
- 5) perfil de 'colaborador' (CO), lida com as contribuições vindas de diversas áreas;
- 6) perfil do 'diretor' (DI), lida com as questões que envolvem a consecução de metas;
- 7) perfil de 'arquiteto de experiências' (AE), lida com o desenho de novas conexões e vieses;
- 8) perfil do 'cenógrafo' (CE), lida com a criação de ambiente físicos e estruturais;
- 9) perfil do 'cuidador' (CD), lida com a manutenção e construção de relações;
- 10) perfil do 'contador de histórias' (CH), lida com a construção de consciência e cultura narrativa.



- 11) perfil do 'criador' (CR), lida com a geração de novos produtos, ideias e oportunidades;
- 12) perfil do 'conector' (CN), lida com as ligações potenciais entre ideias e soluções;
- 13) perfil do 'desenvolvedor' (DE), lida com a conformação de ideias em soluções;
- 14) perfil do 'executor' (ET), lida com as tarefas que envolvem a efetivação prática das coisas.

### **Conexão em Redes**

A origem da Teoria de Redes deriva da Teoria dos Grafos (1735). Nessa herança do matemático suíço Leonhard Euler (1707-1783), um grafo é uma figura composta por um conjunto de pontos (vértices ou nós) ligados por linhas (arestas ou conexões), com o objetivo de mapear a estrutura relacional, quando pretende-se descrever algum fenômeno.



A lógica das redes relacionais decorre de uma característica natural, presente em boa parte dos ecossistemas – cadeias alimentares, simbioses, trocas de recursos e fluxos de energia nos sistemas vivos. No reino animal, vastos são os exemplos advindos da natureza:

Abelhas buscam néctar em flores e levam pólen de uma para outra, promovendo sua fecundação. Assim, as plantas produzem frutos que alimentam morcegos, aves e outros animais: estes dispersam suas sementes, aumentando as chances de gerarem novas plantas. Formigas defendem vegetais contra ataques e estes fornecem a elas abrigos para viver. São muitos os exemplos de interações mutuamente benéficas entre animais e plantas, e desvendar a estrutura dessas redes de parcerias é fundamental para compreender importantes processos ecológicos – como a polinização e a dispersão de sementes (MELO, 2010, p.32)

As redes de colaboração, ou seja, as ações coletivas que buscam organizar recursos para gerar benefícios entre diferentes grupos, funcionam por meio de práticas relacionais que objetivam ganhos estratégicos – com o compartilhamento de informações e de recursos, para o aumento da capacidade de sobreviver/competir. No mundo empresarial/corporativo, esses ganhos visam o ganho de vantagens competitivas perante os concorrentes e agilidade nos processos de tomada-de-decisão.

A palavra rede deriva do latim *'retis'*, significando *'entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido'*. Segundo Santos (1999), a origem do termo remonta a Lavoisier (1743-1794), o qual associava a

lógica desse entrelaçamento aos aspectos de interação e interdependência dos elementos químicos.

Uma rede social, ou conjunto de nós interconectados (Castells, 2003) é composta por atores. Para Acioli (2007) os nós de uma rede estariam estruturados em 3 grandes grupos de atores: ativos, focais e isolados. Os atores ativos são responsáveis pelas nutrem a rede de novos conteúdos – ao trazerem para si a centralidade da comunicação, acabam por se tornar '*influencers*' os atores focais são aqueles que são os principais alvos dos fluxos de informação – ao trazerem para si a função de replicar, acabam por se tornar '**disseminadores**'; os atores passivos robustecem as redes de forma, relativamente, neutra e passiva – ao acompanharem as tendências dos fluxos de informação, reforçam a força de uma nova onda.

Na Teoria Ator Rede (TAR), a tipologia do ator é definida a partir do papel que desempenha. A conformação de uma rede social deve, com base na perspectiva de Mance (2002), estar apoiada sob alguns aspectos estruturastes:

- valores compartilhados;
- objetivos consensuados;
- senso de autonomia assumido;
- expressão de intenções e vontades;

- liderança horizontal multiperspectiva;
- descentralização do poder;
- participação coletiva e diversa.

A rede pode seguir para qualquer lado ou direção e estabelecer conexões com atores que mostrem algumas similaridade ou relação.

### **Redes para Processar**

A colaboração ganha novas oportunidades de performance quando começa-se a compartilhar a potencia e inteligência das máquinas. O enorme manancial de ‘capacidades de processamento estacionadas’ (não utilizadas) torna essa questão estratégica para as organizações que precisam lidar/processar grandes quantidades de dados.

A lógica ponto-a-ponto (*peer-to-peer*) trata de uma desenho de redes de computadores, de tal forma estruturado, que cada computador, ou ‘nó’ da rede, vai poder atuar tanto como ‘cliente’, quanto como ‘servidor’. Nessa perspectiva, a lógica P2P dispensa a necessidade de um servidor central, distribuindo acesso e podendo compartilhar serviços e dados.

De certa forma, a lógica das ‘*render farms*’, pode ser vista como uma sequencia evolutiva do conceito. No universo das animações 3D, quando se prevê um uso muito intenso de processamento de dados, estrutura-se um aglomerado

(*cluster*) de computadores, os quais terão a função de ‘paralelizar’ o trabalho de processar os *renders* das imagens 3D geradas.

A lógica do compartilhamento, envolvendo máquinas e humanos, além de aumentar a acurácia das operações, incrementar a produtividade e reduzir riscos, viabilizará a descoberta de novas oportunidades de integração, automação e aprendizado – Inteligência Artificial (IA).

O resultado da IA aplicada, de forma integrada e híbrida, ao trabalho humano, pressupõe uma articulação, interação e curadoria permanente de um especialista, orientado para explorar, estrategicamente, os distintos caminhos dessa integração – intelecto humano + inteligência artificial.

Teremos, cada vez mais, uma lógica de integração multiplataforma tecnológica, orientados por uma *omni-perspectiva*. A palavra latina *omni*, originado do latim *ominis*, significa ‘todo, tudo, todos, inteiro, de todo tipo, pleno’. Assim, o contexto em conformação, aponta para a construção de uma sociedade onde as formas produção, consumo e convívio, se darão, se maneira agregada, numa permanente associação entre homem e máquina, entre intelecto humano e inteligência artificial.

## **Referências**

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. Informação e Informação. Londrina, v.12, n. esp., 2007.
- AMABILE, T.; KRAMER, S. O princípio do progresso. RJ: Rocco, 2011.

- BARGH, J.; CHARTRAND, T. The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54, 462–479, 1999.
- BARGH, J.; PIETROMONACO, P. "Automatic information processing and social perception: The influence of trait information presented outside of conscious awareness on impression formation". *Journal of Personality and Social Psychology*. 43 (3): 437–449, 1982.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders : the strategies for taking charge*. NY: Harper & Row, 1985.
- BLOOM, B. *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain*. New York: David McKay Co Inc., 1956.
- CAMERON, K.; WHETTEN, D. Perceptions of effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26, p.525-544, 1981.
- CASCIO, J. Facing the Age of Chaos. 29/04/2020. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CHAIKEN, S.; MAHESWARAN, D. Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task importance on attitude judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 460-473, 1994.
- DAUD, S.; ABIDIN, N.; SAPUAN, N.; RAJADURAI, J. Efficient human resource deployment technique in higher education: A standpoint from Malaysia. *African Journal of Business Management*, 6(25), 7533, 2012.
- DE HAAN, E.; CORBALLIS, P.; HILLYARD, S. et al. Split-Brain: What We Know Now and Why This is Important for Understanding Consciousness. *Neuropsychol Rev* 30, 224–233, 2020.
- DEHAENE, S.; KERSZBERG, M.; CHANGEUX, J. A neuronal model of a global workspace in effortful cognitive tasks. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 95(24), 14529–14534, 1998.
- GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, 650-669, 1996.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), p.1361-1380, 1973.
- GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, p.37-48, 1972.
- KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane, 2011.
- KELLEY, T.; LITTMAN, J. *As dez faces da inovação*. SP: Elsevier, 2007.

- LAFASTO, F.; LARSON, C. *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- MANCE, E. *Redes de Colaboração Solidária*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MELO, M. Redes mutualistas: pequenos mundos de interações entre animais e plantas. *CIÊNCIA HOJE*, dez, vol.47, nº 277, 2010.
- MERRILL, P. *Innovation generation*. WI: Quality Press, 2008.
- NOE, R.; HOLLENBECK, J.; GERHART, B. *Fundamental of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2015.
- SANTOS, M. *Por uma geografia das redes. In: A natureza do espaço. Técnica e tempo, razão e emoção*. 3º Ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- SCHOLTES, P. *The team handbook*. WI: Joiner Associates, 1989.
- SIMON, H. *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press, 1982.
- SPERRY, R. "Cerebral Organization and Behavior." *Science* 133 (1961): 1749–57. Available at: <http://people.uncw.edu/puente/sperry/sperrypapers/60s/85-1961.pdf>.
- SPERRY, R. "Hemisphere Deconnection and Unity in Conscious Awareness." *American Psychologist* 28: 723–33, 1968. Available at: <http://people.uncw.edu/Puente/sperry/sperrypapers/60s/135-1968.pdf>.
- TUCKMAN, B. "Developmental sequence in small groups". *Psychological Bulletin*. 63(6), p.384–99, 1975.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science (New Series)*, 185, 1124-1131, 1974.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211 (4481), 453-458, 1981.
- YORKE, M.; HARVEY, L. Graduate Attributes and Their Development. *New Directions for Institutional Research*, 128, 41-58, 2002.
- ZANCO, A.; CORBARI, F.; ALVES, A. Conexão entre as teorias de redes e as redes solidárias. Grupo de Pesquisa Pantanal Vivo/AGB Corumbá. *Revista GeoPantanal*. UFMS/AGB. Corumbá/MS-N.24, p.233-250-jan./jun. 2018.

## *Capítulo 5*

### Conhecimento + Rede + Projeto Urbano

#### **Contexto**

Para Freire (1997), uma educação pautada no armazenamento de informações, onde estudantes deveriam decorar certos conhecimentos (até então descontextualizados da sua experiência), seria um grave problema para o aprendizado. Para o pedagogo, o processo educacional é inseparável da ação política, ou seja, o ato de construção e troca de conhecimentos estaria diretamente associado à construção do ambiente de interação social – do ambiente político. Nessa perspectiva, Freire critica a lógica de construção do conhecimento baseada no



armazenamento de informações pouco contextualizadas – dissociadas da construção do espaço relacional das cidades<sup>25</sup>.

Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção. Quando entro em uma sala de aula devo estar sendo um ser aberto a indagações, à curiosidade, às perguntas dos alunos, a suas inibições, um ser crítico e inquiridor, inquieto em face da tarefa que tenho – a ele ensinar e não a de transferir conhecimento (FREIRE, 1997, p.47)

Complementando Freire, Demo (2001) reforça a importância do sujeito autônomo, como parte inicial e essencial do acordo de construção do conhecimento – da conformação da aprendizagem. O processo, nesse sentido, se sustenta no processo de reconhecimento do outro e de troca de experiências/saberes – é nessa interação de intersubjetividades que se constroem os espaços de escolhas, potencialidades e oportunidades (DEMO, p.296)

A nova economia do tardio século XX é mais exigente e menos complacente que a anterior. Não cria bons empregos para os desqualificados - na prática há árduo debate sobre se está criando empregos suficientes para os qualificados e educados - mas está claro que o prêmio posto sobre o desempenho educativo está crescendo. Mais que isso, a dependência da economia sobre recursos humanos educados está também crescendo (KERCHNER, 1997, p.27)

---

<sup>25</sup> Para o desenvolvimento da *Polis* (cidade-estado na Grécia antiga), era previsto e pressuposto a intensa participação de seus habitantes, ou seja, era vital a prática da *política*.

Em Demo (2001, p.300) observamos a circularidade essencial do espaço de construção de conhecimento – de entendimento. O processo de observação/reflexão se dá, em paralelo e está contido, num espaço relacional, de convívio e interação. Nessa abordagem, o ambiente de entorno, que nos molda, pressiona, influencia e impacta, não é separado de nós. Assim, não há a possibilidade, como queria a ciência tradicional (lógica cartesiana), de se exercitar o papel de observador sem se deixar contaminar pelo entorno.

O processo da observar, quando intenso e profundo, envolve a mobilização de todos os sentidos, envolve química, magnetismo, raciocínio crítico e criatividade. Trata da construção de novos conhecimentos – potencialmente – ou seja, é o processo de cognição, ativo e atento. E a cognição, como coloca Varela (1997, p.9) “não é a representação de mundo pré-dado por mente pré-dada, mas antes é o enativamento de um mundo e de uma mente na base de uma história da variedade de ações que o ser humano exerce no mundo”.

Enação significa, pois: a) percepção consiste em ação perceptualmente guiada e b) estruturas cognitivas emergem de padrões sensoriomotores recorrentes que possibilitam que a ação possa ser guiada perceptualmente. Reaparece a capacidade auto-organizativa circular da ação perceptualmente guiada: “Esta estrutura - a maneira na qual o percebido é incorporado - mais do que algum mundo pré-dado determina como o percebido pode agir e ser modulado pelos eventos ambientais (VARELA, 1997, p.173)

Os sistemas vivos estruturam-se por meio de constantes processos de categorização. Fazemos isso por meio da elaboração de conceitos. Para Lakoff & Johnson (1999, p.20), “um conceito incorporado é estrutura neuronal que é atualmente parte de, ou faz uso do sistema sensoriomotor de nossos cérebros. Muito da inferência conceitual é, pois, inferência sensoriomotora”.

A percepção central desta orientação não-objetivista é a visão de que conhecimento é o resultado da interpretação em andamento que emerge de nossas capacidades de compreender. Tais capacidades estão enraizadas nas estruturas de nossa incorporação biológica, mas são vividas e experimentadas dentro do terreno da ação consensual e da história cultural. Nos capacitam a dar sentido a nosso mundo, ou, em linguagem mais fenomenológica, são estruturas pelas quais existimos na maneira de ‘ter um mundo’ (VARELA, 1997. p.150)

A produção de conhecimento formal / oficial tem sua construção efetivada sob um ambiente de poder – a produção de narrativas oficiais, tendem a elaborar uma determinada versão, uma determinada visão da verdade. Na sociedade do conhecimento, a construção de narrativas consistentes, começam a se misturar com os processos de disputa de poder. Aqueles que influenciam e/ou dominam a mídia – produção de conteúdo – tendem a não aceitar bem, as formas de monitoramento pela sociedade (Rushkoff, 1999).

Aprender a ‘ler, escrever e contar’ significa aprender a ‘ler’ a realidade, como dizia Paulo Freire, é promover a cidadania<sup>26</sup>, essa sociedade que aprende a ler o mundo, a política, acaba por ocupar um espaço próprio, por redistribuir, assim, o poder.

### **A Lógica das Interconexões e Interdependências**

Já nos anos 1920, Werner Heisenberg trabalhava na formulação da Física Quântica – onde buscava demonstrar que os objetos sólidos da física clássica (Newtoniana), quando observados pelas ‘lentes’ do mundo subatômico, fazia ‘cair por terra’, parte expressiva das leis estabelecidas anteriormente. Na dimensão subatômica, por exemplo, os objetos – as coisas do mundo – não são passíveis de decomposição em partículas elementares, independentes. O mundo subatômico conforma-se por meio de interrelações – de interconexões de manifestações semelhantes à ondas.

Quando queremos ter clareza sobre o que se deve entender pelas palavras ‘posição do objeto’, por exemplo do elétron (relativamente a um dado referencial), então é preciso especificar experimentos definidos com o auxílio dos quais se pretenda medir a ‘posição do elétron’; caso contrário, a expressão não terá nenhum significado (HEISENBERG, 1927 p.64)

---

<sup>26</sup> Da mesma forma que a *política* deriva de *Polis*, *cidadania* deriva de *cidade*, e tem a mesma relação, ou seja, a *cidadania* pressupõe uma atuação prática e constante, do indivíduo, na construção da *cidade* – cidadão é aquele(a) que atua efetivamente nesta construção.

Heisenberg estava abrindo caminho para o estabelecimento de uma das mais importantes revoluções do século XX. Em 1927, o que ficou conhecido como o Princípio da Incerteza, anunciava os limites da precisão, até então conhecida. Por meio dos estudos da Termodinâmica, mais especificamente das estruturas dissipativas, Prigogine<sup>27</sup> foi buscando estabelecer conexões entre o observador e o objeto observado, ou entre o campo natural e o campo humano. A busca pelas certezas – meta do fazer científico – nessa perspectiva, passa a ser revista. A instabilidade e as decorrentes incertezas que compõem a realidade, passam a ser consideradas, como parte essencial do desenvolvimento científico. Ao trazer à luz as questões da imprevisibilidade e da não-linearidade ao universo determinístico da física, Prigogine, busca construir a ideia de que a natureza está em permanente processo de reconstrução – assim, a noção de ordem e desordem (ou estabilidade e instabilidade) parecem fazer parte de um mesmo processo – dinâmico, evolutivo/criativo.

Estruturas dissipativas são fenômenos de criação de ordem longe do equilíbrio termodinâmico. Prigogine observou que longe do equilíbrio termodinâmico, na presença de fluxos de energia e de matéria mantidos a partir do exterior do sistema, não existe um princípio termodinâmico único que possa determinar a evolução do sistema. Essa evolução deve ser estudada introduzindo a dinâmica, utilizando, em particular, os métodos e conceitos do movimento caótico (FIEDLER-FERRARA, 2003)

---

<sup>27</sup> Prêmio Nobel em Química (1977) pelos estudos do não equilíbrio.

O mundo, como aponta Zadeh (1996), na conceituação da teoria dos Conjuntos Nebulosos ou Expandidos, só pode ser observado como sendo '*crisp*' – certo ou errado, zero ou um, preto ou branco – para algumas simulações genéricas e superficiais. Quando se tem como meta, observar o mundo real, com os desafios de suas instabilidades e incertezas, é necessário lidar com os 'tons de cinza', ou com as distintas nuances de possibilidades que cada nova dimensão, cada variável pode trazer.

Nessa perspectiva, Prigogine provoca um alargamento na percepção dos estudos dos sistemas. Investiga e sugere caminhos de observação da dinâmica de sistemas complexos<sup>28</sup>, por vieses ou eventos da natureza. Como aponta Morin (2006, p.20), "*complexus* envolve a noção de que algo foi 'tecido em conjunto', que envolve elementos "constituintes heterogêneos inseparavelmente associados – uno e múltiplo, e é um tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal".

A definição de um estado, para lá do limiar de instabilidade, não é mais intemporal. Para justificá-lo, já não basta evocar a composição química e as condições aos limites. De fato, que o sistema esteja neste estado singular não se pode deduzir isso, pois outros estados lhe eram igualmente acessíveis. A única explicação é, portanto, histórica ou genética: é preciso

---

<sup>28</sup> A complexidade é uma situação / fenômeno, onde é grande o número de variáveis incontroláveis e crescente o número de variáveis desconhecidas.

descrever o caminho que constitui o passado do sistema, enumerar as bifurcações atravessadas e a sucessão das flutuações que decidiram da história real entre todas as histórias possíveis (PRIGOGINE & STENGERS, 1997, p.124)

Essa revisão perspectiva, que traz a proposta de tecer uma forma mais abrangente de observar as questões associadas às dinâmicas do tempo e do espaço, acaba por induzir novas associações de interação, portanto, de interdependências. Acaba por trazer o mundo sutil das humanidades para o mundo concreto da física, provocando o estabelecimento de formas de porosidade, fluidez e plasticidade para as fronteiras do conhecimento – para tais novas construções de alianças entre natureza, homem e cosmo, numa perspectiva complexa e, necessariamente, multi-dimensional. Essa natureza não determinista, clarificada por Prigogine, vem provocar e contribuir para uma revisão do entendimento da importância que as ciências humanas devem/podem trazer para o avanço das fronteiras da ciência. As narrativas históricas (e perceptivas de especialistas), os acontecimentos que induziram, conduziram ou impediram uma tomada de decisão, tornam-se, nessa perspectiva, fatores instrumentais essenciais e sofisticados de pesquisa (Gaddis, 2003, p. 99). O ‘garimpo’ de informações pressupõe uma busca permanente e atenta por indícios, muitas vezes ocultos nas entrelinhas de narrativas.

As contingências [...] são fenômenos que não constituem padrões. Elas podem incluir ações individuais motivadas por razões estritamente pessoais: Hitler numa escala grandiosa, por exemplo, ou Lee Harvey Oswald

numa proporção menor. Podem envolver o que os teóricos do caos chamam de “dependência sensitiva das condições iniciais”, situações em que uma mudança imperceptível no início de um processo pode desencadear enormes mudanças ao seu final (GADDIS, 2003, p.46)

Nessa mesma perspectiva, um fenômeno *suigeneres* mostra como a natureza se transforma, a partir de pequenas mudanças (iniciais): Os lobos foram responsáveis pela alteração das curvas dos rios no Parque Yellowstone (EUA).

Devido ao valor de suas peles e pelo potencial perigo que representavam, os lobos da região foram extintos, definitivamente, nos anos 70. Em consequência a isso, uma série de eventos foram encadeando-se: o número de veados, alces e gamos cresceram de forma descontrolada, impactando, significativamente, a vegetação das margens dos leitos de rios – imprimindo uma tendência de leitos mais lineares. A reintrodução dos lobos no Parque, em 1995, influenciou a vida e o comportamento de dezenas de outras espécies, reconstituiu ecossistemas e transformaram, até, as curvas dos rios, que passaram ter maior fluidez e estabilidade em seu curso (The Nature Foudation, 2014)<sup>29</sup>.

Como em qualquer sistema complexo adaptável, ambos – cientistas e historiadores – podem se beneficiar da troca de estímulos, porque já conhecem bastante o que os cientistas só estão descobrindo agora como um dos mais sofisticados de todos os métodos de pesquisa: a narrativa [...] os

---

<sup>29</sup> O video do youtube documenta o fenômeno: [https://youtu.be/fVfB4N\\_tvIE](https://youtu.be/fVfB4N_tvIE). (<https://truenaturefoundation.org/research/how-wolves-change-rivers/>).



historiadores estão bem posicionados para servir como ponte entre as ciências naturais e as ciências sociais (GADDIS, 2003, p.107)

## O Observador: Arqueologias e Garimpos

Esse garimpo de informações escondidas ou fora de contexto evidente, é chamada por Lindstrom (2016) de *small data* – contra-ponto óbvio e crítico à dureza que as *big data* tem. Especializado em comportamento do consumidor e na construção de marcas, Lindstrom aponta que:

- as pessoas mostram muito de sua personalidade através de comportamentos inconscientes; determinados hábitos podem apontar para certos impulsos reprimidos desses indivíduos – desejos, anseios, medos, necessidades...;
- com o garimpo das entrelinhas, ou sub-textos, é possível identificar pistas que podem gerar empreendimentos promissores;
- é essencial, para tanto, uma percepção externa do objeto investigado, um permanente mapeamento contextual e a associação/cruzamento das informações obtidas;

De alguma forma, a estrutura lógica do *small data* se assemelha aos conceitos do movimento *Slow Food*, fundado por Carlo Petrini em 1986, o qual trazia como objetivo a promoção do estabelecimento de uma forma mais ‘orgânica’ de lidar com a comida – e com o mundo. Nessa perspectiva, aponta a necessidade de se dedicar maior atenção às atividades que envolvem a apreciação da

comida. O movimento vai avançando nas questões associadas à qualidade, origem, dignidade do produtor, forma de colheita, forma de preparo, enfim, aponta para a necessidade de reduzirmos a velocidade como comemos, a quantidade de alimentos hiper-processados, a exploração econômica dos pequenos produtores e a minimização do impacto no meio ambiente. O movimento foi crescendo, se sofisticando e se estendendo para o âmbito das cidades – *Slow Cities*, para o âmbito do comportamento de consumo – *Slow Fashion* – pequenos movimentos e indícios, ganhando corpo e força com o tempo.

A similaridade dos conceitos se encontra, principalmente, na perspectiva de colocar o ser humano no centro da lógica de negócio, no foco dos objetivos de um empreendimento. Destacar o humano como sendo a centralidade de um sistema, expõe a necessidade de se contextualizar o humano.

Ou seja, a lógica pressupõe a imersão no humano, nas nuances de seu comportamento, na maneira como compõe seu arcabouço de necessidades e desejos e na forma como toma decisões. Assim, o acesso ao conjunto de fatores que pressionam e impactam o ser humano – seja individual ou coletivamente – passa a ser – em muitas dimensões de negócios e projetos – considerado um processo estratégico.

A busca por pequenas unidades ou fragmentos de informações sobre comportamentos humanos é estruturada na forma de pequenos volumes de dados,

em baixa velocidade processual (*slow process*) e se ramifica em variáveis potenciais.

O *small data* trata de ‘observar de perto’ pequenas amostras, ou fragmentos, ou indícios apontados em distintas formas de pesquisas. Lindstrom aponta 7 elementos a serem observados pelas empresas, na busca por *insights* e tendências de mercado:

- coleta – busca perceber a forma como as observações são traduzidas dentro de um contexto específico;
- pistas – busca descobrir variadas reflexões de ordem emocional e afetiva;
- conexão – busca identificar as potenciais conexões e consequências do comportamento emocional;
- causas – busca entender quais emoções estão sendo associadas/evocadas;
- correlação – busca identificar as origens históricas e factuais do surgimento comportamentos ou emoções;
- compensação – busca identificar os desejos não atendidos ou não realizados;
- conceito – busca delinear que ‘grande ideia’ pode atender às necessidades do consumidor.

Em perspectiva similar, Manoel de Barros, em seu poema ‘Escova’, ensina ou sugere como buscar *small data*, na forma de poesia:

Eu tinha vontade de fazer como os dois homens que vi sentados na terra escovando osso. No começo achei que aqueles homens não batiam bem. Porque ficavam ali sentados na terra o dia inteiro escovando osso. Depois aprendi que aqueles homens eram arqueólogos. E que eles faziam o serviço de escovar osso por amor. E que eles queriam encontrar nos ossos vestígios de antigas civilizações que estariam enterrados por séculos naquele chão. Logo pensei de escovar palavras. Porque eu havia lido em algum lugar que as palavras eram conchas de clamores antigos. Eu queria ir atrás dos clamores antigos que estariam guardados dentro das palavras. Eu já sabia também que as palavras possuem no corpo muitas oralidades remontadas e muitas significâncias remontadas. Eu queria então escovar as palavra(...) (BARROS, 2003, p.1)

Estamos aqui delineando não apenas o fazer do arqueólogo, mas também, do antropólogo. Ambas as disciplinas por coletar dados, para, em seguida, arquivar e analisar. A palavra *arché*, tem origem no grego '*arkhé,és*' e faz menção à busca de 'sentido de origem', 'identificação do princípio', 'remonta ao começo'.

A forma humana de arquivar suas histórias, experiências e vivências, se dá na forma de memória. A 'linguagem' da memória se dá sob a forma de imagens. Imagens de coisas, lugares, sensações, ambientes, emoções, afetos, experiências, acontecimentos. Nossas experiências são armazenadas em agregados semânticos, uma rede sofisticada de significados que associam-se entre si, para criar imagens significativas.

É por meio da linguagem que fazemos nossa interface com o mundo. O processo se dá por meio de representações mentais e simbólicas, sobre nossas interações com o mundo. A resultante desses processos perceptivos, traduzem-se na forma de imagens e símbolos. Assim, os processos de absorção e aprendizado, ocorrem sob formas simbólicas – associativas.

(...) para fazer história, voltem as costas resolutamente ao passado e, antes de mais nada, vivam plenamente a vida. Misturem-se à vida. À vida intelectual, sem dúvida, com toda a sua diversidade. (...) Mas, vivam também uma vida prática. Não se contentem em olhar da praia, preguiçosamente, o que se passa no mar agitado. (...) Arregacem as mangas (...) e ajudem os marujos em sua tarefa. Será tudo? Não. Isso de nada serve se continuarem separando ação e pensamento, vida de historiador e vida cotidiana. Entre a ação e o pensamento, não há tabiques, nem barreiras. Não deixem que a história tenha a aparência de uma necrópole inerte, pela qual passam unicamente sombras despojadas de substância. (FEBVRE, 1989, p.52)

O processo de arquivamento, visto anteriormente, ou de busca por um sentido original, tem, então, sua estrutura organizada a partir de interpretações, análises, categorizações e acordos simbólicos. Foucault em 'A Arqueologia do Saber' (2005), também se interessa em fazer analogia com o método arqueológico, com suas formas específicas de descobrir, entender e descrever seus achados e estabelecer suas narrativas

(...) que consiste em não mais tratar os discursos como conjuntos de signos (elementos significantes que remetem a conteúdos ou a representações), mas como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam.

Certamente os discursos são feitos de signos; mas o que fazem é mais que utilizar esses signos para designar coisas. É esse mais que os torna irreduzível à língua e ao ato de fala. É esse 'mais' que é preciso fazer aparecer e que é preciso descrever (FOUCAULT, 2005, p.55)

Um dos artifícios de buscar esse 'algo mais', sugerido por Foucault, se dá sob o processo de interação entre observador/pesquisador e os indivíduos que envolvem o entorno do contexto, do campo de observação. Nesses processos imersivos, a coleta de distintas formas de fragmentos de linguagem e significados interessam. Metáforas, simbologias, analogias e demais associações interessam. É do resultado da 'escovação' desse material bruto, que podem surgir indícios, essenciais, para a conformação de *insights*.

Não se deve fazer divisão binária entre o que se diz e o que não se diz; é preciso tentar determinar as diferentes maneiras de não dizer, como são distribuídos os que podem e os que não podem falar, que tipo de discurso é autorizado ou que forma de discricção é exigida a uns e outros. Não existe um só, mas muitos silêncios e são parte integrante das estratégias que apoiam e atravessam os discursos (FOUCAULT, 1988, p.30)

Voltando à desconstrução do viés determinístico da ciência, provocado por Prigogine (entre outros), apesar do passar dos anos, um dos grandes desafios contemporâneos ainda é desmanchar partes de sua dureza *crisp* e avançar em caminhos – híbridos – capazes de abordar situações localizadas entre 0 e 1 – certo ou errado, preto ou branco... sim ou não.

Doravante, as teorias físicas pressupõem a definição das possibilidades de comunicação com a natureza, a descoberta das questões que ela não pode entender – a menos que sejamos nós a não podermos compreender suas respostas a esse respeito. A própria natureza dos argumentos teóricos, pelos quais explicitamos a nova posição das descrições físicas, manifesta o duplo papel de ator e de espectador que passa a nos ser destinado (PRIGOGINE & STENGERS, 1997, p.212-213)

### **A Busca por Conhecimento como Ativo Estratégico**

De acordo com as perspectivas do sociólogo Daniel Bell, na sociedade pós-industrial a produção de bens e o seu respectivo sistema de poder, escorre das mãos do capital. A nova lógica, tem como suporte, uma ampla e complexa oferta de serviços, que foi forçando um compartilhamento de poder, entre o capital e a informação. A ascensão das atividades de serviços, desbanca a hegemonia das atividades industriais, causando uma revolução lenta e contínua, impactando arranjos sociais, culturais e geopolíticos. Para Bell (1974, p.380) “a classe de operários manuais e não qualificados está se reduzindo(...) a classe dos trabalhadores qualificados vai se tornando predominante”.

As perspectivas revolucionárias se intensificam, como quer Bell (p.299) “na medida em que o conhecimento e a tecnologia se transformaram no recurso central da sociedade, tornam-se inevitáveis certas decisões políticas” e, da mesma forma, como consequência, tornar-se-ão inevitáveis o surgimento de novas formas de conflito. O novo paradigma vê a transição dessas forças de

transformação, das esferas de propriedade e política para as esferas de produção e acesso â conteúdos informacionais – conhecimento.

### **Corretores do Conhecimento**

Na sociedade do conhecimento, é crescente o número de pessoas cujo trabalho é articular informações, mover conhecimento e criar conexões. Os corretores de conhecimento são os agentes que apoiam uma agenda de facilitação, interação e o engajamento entre ciência, pesquisa e desenvolvimento, buscando melhorar a troca de conhecimento, possibilitando melhores processos de tomada de decisão. Os corretores de conhecimento têm, então, o papel de articulação entre os distintos agentes produtivos do conhecimento – pesquisadores, especialistas, laboratórios e seus diversos públicos de conexão – desenvolvendo relações e redes.

Um corretor de conhecimento é um agente de intermediação, que visa desenvolver relacionamentos e redes com outros entes produtores e usuários de conhecimento, fornecendo novos *links* para organizações em sua rede.

O papel dos corretores de conhecimento não é preciso, podem atuar de formas diferentes, em distintos setores e com diversas configurações, de forma geral é a habilidade de facilitar conhecimentos entre atores expressivos de uma determinada cadeia produtiva, que caracteriza sua atuação – por meio do



compartilhamento entre vários *stakeholders* – pesquisadores, profissionais desenvolvedores e formuladores de políticas.

Os corretores de conhecimento são facilitadores da transferência de conhecimento, atuam de forma transversal à distintas disciplinas – promovendo trocas entre a fonte e a demanda, apoia, dessa forma, a co-criação e o co-desenvolvimento – incrementando a capacidade de sua rede e potencializando as chances de engajamento.

Os corretores de conhecimento, como em Hargadon (1998-2002) estão tipicamente envolvidos nas seguintes atividades abaixo:

- Avaliar barreiras e estabelecer o acesso ao conhecimento, ou seja, fazendo a triagem e reconhecimento de conhecimentos valiosos entre organizações e indústrias;
- Aprender, internalizando experiências de diversas perspectivas;
- Vincular *outputs* de *pools* de conhecimento separados dissociados;
- Apoiar o conhecimento e o desenvolvimento de competências;
- Facilitar o desenvolvimento de competências individuais / organizacionais;
- Implementar o conhecimento em novas configurações e combinações;
- Sintetizar e adaptar informações para uso em diferentes contextos locais;
- Comunicar e expressar de forma escrita e oral;

- Desenvolver contatos interpessoais e de *networking*;
- Compreender contextos, processos e influenciadores-chave tanto dos produtores quanto dos usuários do conhecimento.

Com base em Hargadon (2002) os corretores de conhecimento tem a capacidade de facilitar a mudança organizacional – por meios de processos de mediação:

- 1) removendo barreiras à tomada de decisões baseadas em evidências;
- 2) promovendo uma cultura que valorize o uso da melhor ciência disponível na política e na prática; e
- 3) influenciando a ciência para que ela seja adequada às necessidades das partes interessadas.

Para Wenger (1998, p.109) a interação entre agentes é um processo que merece toda a atenção de gestores, “a intermediação envolve processos de tradução, coordenação e alinhamento entre distintas perspectivas, também requer a habilidade para vincular práticas, facilitando transações entre elas”. Os corretores de conhecimento podem atuar de três formas diferentes: como gestores de conhecimento, agentes de articulação (entre produtores e usuários de conhecimento) ou construtores de capacidade (por meio da melhoria do acesso ao conhecimento (OLDHAM & MCLEAN, 1997).

A atuação do corretor do conhecimento, se dá por meio de processos relacionais que envolvem uma ampla gama de atividades: trabalho de articulação, trabalho de comunicação, trabalho de identificação, trabalho de mediação, trabalho educativo, e assim por diante.

Em 'As dez faces da inovação', Tom Kelley descreve como desenvolve suas equipes de desenvolvimento de projeto, sob a busca de perfis cognitivos específicos. Aponta a necessidade do grupo de desempenhar papéis determinados, para dar conta de tratar toda a complexidade que um projeto inovador requer. De forma similar, podemos dizer que o '*knowledge broker*' – guardada as devidas proporções – deve desempenhar um conjunto de papéis similar:

- 1) antropólogo,
- 2) experimentador,
- 3) polinizador,
- 4) saltador de obstáculos,
- 5) colaborador,
- 6) diretor,
- 7) arquiteto de experiências,
- 8) contador de histórias,
- 9) cuidador,
- 10) cenógrafo.

Nessa perspectiva, a abordagem desses agentes articuladores, pode ser vista como a ação de intérpretes, os quais seriam entes capazes de atuar dentro de uma lógica, de um processo que envolveria momentos de observação e teste: identificando, observando, testando, percebendo e especificando os papéis potenciais de cada ator 'detectado como alvo'.

O '*knowledge broker*', após acionar esse 'raio x' crítico, classificaria o 'alvo' como candidato a fazer parte, ou não, de uma rede de possibilidades operativas/produtivas. A metáfora da interpretação é eficaz e ajuda a compreensão da atividade de um corretor. Esse tradutor de contextos – instituições, tecnologias, informações e pessoas – teria a habilidade de converter os significados de uma situação para outra. Dessa forma, observa, imerge, contata, contextualiza e transfere, informações e conhecimentos de um lugar para outro. Para Oldham & Mclean (1997, p.2) tais agentes orientam-se para:

- A criação de conhecimentos substantivos, na forma de serviços e produtos, em uma série de questões de desenvolvimento;
- A criação de redes baseadas em conhecimento que possam multiplicar, disseminar e expandir o conhecimento; e
- A construção da capacidade de uso, adaptação e construção de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável em nível local, e para construir uma base sobre a qual políticas eficazes e apropriadas possam ser desenvolvidas (OLDHAM & MCLEAN, 1997, p.2)

O Relatório '*Connecting with the World*' (organizado por Maurice Strong) foi uma 'força tarefa' do governo canadense, para traçar um agenda em torno da perspectiva do 'conhecimento como ativo estratégico'. Ali, buscava caracterizar o Canadá como um potencial '*knowledge broker hub*'.

Para Hargadon (1998, p.226) algumas características definem as ações de um corretor do conhecimento: explorar novos territórios, aprender algo sobre cada nova coisa, escavar por novas conexões, e articular para conectar e fazer acontecer (HARGADON,p.226).

Com o objetivo de observar o conhecimento como novo ativo estratégico – essência da 'sociedade da informação e do conhecimento', a Academia Nacional dos EUA desenvolveu as seguintes dimensões desse entendimento (OLDHAM & MCLEAN, 1997, p.4-5):

- Criação de conhecimento: processo pelo qual novos conhecimentos são produzidos;
- Aquisição de conhecimento: processo pelo qual o conhecimento, é identificado e adquirido;
- Assimilação do conhecimento: processo pelo qual o conhecimento, uma vez adquirido, é assimilado no corpo total de conhecimento de um indivíduo, ou empresa ou instituição;

- Utilização do conhecimento: processo de utilização do conhecimento, antes que hajam retornos econômicos e sociais;
- Disseminação do conhecimento: sociedades ou países só se beneficiam ao máximo do conhecimento que foi aplicado com sucesso, quando é amplamente disseminado.

A lógica busca a perene articulação entre distintos aspectos e atores do sistema de produtivo: infraestrutura de gestão da conhecimento; proximidade de jornalistas científicos; canal de interação com instituições intensivas em conhecimento – universidades, organizações de P&D; interação com pesquisadores e laboratórios de pesquisa; e, em alguns casos, proximidade com legisladores de políticas públicas.

A sociologia do conhecimento conforma a ideia que, a cada período histórico da humanidade um determinado conjunto paradigmático se firma como dominantemente. Dessa forma, todas as formas de fazer produtivo – manufatura, comércio e ciência – estariam sob a influência de determinada forma de pensar. A cada novo ciclo – momento histórico – novas ondas de forças transformadoras, moldam tendências ora construtivas, ora conflitantes, constituindo, assim, novos interesses negociais, políticos e ideológicos. Da mesma forma, induzem a geração de novas buscas científicas, ocasionando em novas tecnologias e novas formas de incrementar o desenvolvimento econômico.

A sociologia do conhecimento, busca, então, de observar a dinâmica de produção de conhecimento dos agentes associados às novas práticas da produção. A construção da realidade, nesse sentido, a produção e absorção de conhecimento, se dá de forma objetiva, institucional e externa; de forma subjetiva, individual e interna – ao mesmo passo que se desenvolve, também, de forma interativa, coletiva e social – onde ocorrem a internalização e transmissão de conhecimento.

Nessa construção social da realidade – fenomenológica – a sociologia do conhecimento vai observar os fenômenos sociais sob multiperspectiva, ou seja, se orienta para a formação do conhecimento em distintas dimensões: científica, ideológica, técnico-formal e cotidiana – os quais vão irradiar, impactar e influenciar todo o entorno físico e comportamental da sociedade.

A sociologia do conhecimento observa as origens das ideias em seus grupos sociais. A construção desse conjunto conceitual coletivo (de conhecimentos, ideias, ideologias e mentalidades) se dá de forma individual e coletiva, dentro do contexto de grupos e instituições. Esse processo de construção – lenta e orgânica – tem ampla abrangência: cultural, sociológica, tecnológica, cognitiva, perceptiva e comportamental.

Assim, nessa perspectiva, foca na construção social das ideias, dos novos conhecimentos e dos fundamentos sociais do pensamento. O fazer científico, o desenvolvimento de conceitos e os sistemas de crenças, compõem um

processo permanente de compartilhamento social que acaba por transformar as sociedades (McCarthy, 1996).

Essa visão ampla e holística do fazer produtivo, da produção do conhecimento por um sistema ‘multilentes’ – que a sociologia do conhecimento propõe – faz eco com a perspectiva inter, multi e transdisciplinar que o *knowledge broker*, acaba por formalizar. Para atuar de forma efetiva, é essencial ser capaz de entender esses fluxos de conhecimento, as dinâmicas de produção científica, as tendências tecnológicas e associar as potenciais demandas de mercado.

### **Convívio Social como Estratégia de Acesso à Novos Conhecimentos**

A economia evolutiva de Schumpeter estrutura uma forma de observar o crescimento econômico, a partir das dinâmicas articuladas entre ciência, tecnologia e inovação. Esse pensamento evolucionário entende, então, que as transformações econômicas apresentadas em determinadas regiões e em determinadas épocas de nossa história, seriam resultantes de um processo de acúmulo de conhecimentos que, de tempos em tempos, acaba por fazer emergir uma nova onda de avanços científicos e tecnológicos – trazendo mais eficiência no uso de recursos, agilizando e viabilizando processos, minimizando perdas e oferecendo conforto social.



Essas ondas transformadoras, como visto nos estudos desenvolvidos por Konratiev (2014), por vezes, tem força para alterar os paradigmas estruturantes de uma época. Essas mudanças, verificadas ao longo da história, como visto em De Masi (1997), ocorrem em estâncias particulares, capitaneadas por iniciativas individuais e/ou empresariais, por vezes incentivadas pelo poder vigente, por vezes não.

Entender o processo das inovações em uma estrutura sistêmica, implica saber como esse fluxo, que envolve ideias, habilidades e conhecimentos, se efetiva e conforma, como é gerado, adquirido, transferido e difundido ao longo do sistema. A origem do processo sistêmico da inovação está na articulação do conhecimento, está embutido e envolto nos processos de aprendizagem.

Como colocam Lundavall (2007); Iizuka (2013); e Tacer & Ruzzier (2015), as fases de geração, ideação, estruturação, formulação e implementação de uma nova ideia, estão associadas a momentos e formas de estímulos distintos, que, no entanto, poderiam se enquadrar como STI – *science-technology-innovation* – e/ou DUI – *using and interacting (learning-by-doing)*.

O modo ‘ciência-tecnologia-inovação’ pode ser observado e está orientado para as práticas formais e institucionais, já o modo de aprendizagem ‘por fazer usando’, é difícil de ser observado, por estar orientado pelo/para o usuário – trata da construção de redes de articulação (na maior parte das vezes, informais) e do fluxo dinâmico de práticas, experimentações.

Tal processo de acúmulo de conhecimento – condição essencial para a viabilização da geração de novos conhecimentos – pode ter seu desenvolvimento sustentado por processos formais (*STI learning mode*) de aquisição e combinação de conhecimentos técnicos, por processos de estímulo da produção científica (com foco em universidades), por processos de desenvolvimento de tecnologias (com foco na parceria entre universidades e setor privado e por processos de investimento em excelência tecnológica para competição, com foco em parcerias setoriais estratégicas.

Numa outra perspectiva estratégica – ora complementar, ora de ‘guerrilha’ – o acúmulo de conhecimento pode acontecer por via de articulações mais sutis. Nessa perspectiva, considera-se tão relevante quanto o conhecimento técnico formal, o conhecimento vivencial, baseado no acúmulo das práticas e experiências individuais ou pontuais – nesse viés, são observadas e privilegiados os conhecimentos escondidos na dimensão tácita e as interações/interrelações entre os atores produtivos de subsistemas de inovação (*UDI learning mode*).

Não é difícil perceber que os dois sistemas são complementares, na verdade, um não ocorre sem o outro, no entanto, vale observar que, normalmente, o modo UDI, por ser informal, sutil e intangível, fica associado à condutas e pressupostos atitudinais de determinados atores espalhados pelos subsistemas de inovação. Nesse sentido, pode ser um elemento ora intensificador, ora limitador dos processos da inovação.

De forma similar, esse conjunto de conceitos e processos de conduzir o conhecimento, pode ser aplicado / observado nos processos de inovação urbana. Assim, os estudos que buscam descortinar a série de profundas transformações urbanas, acabam por identificar as forças modeladoras que vão segmentar as ofertas de oportunidades e os espaços de ocupação.

Nessa busca, é comum identificar tais vetores como aqueles que articulam:

|  |
|--|
| as lógicas de produção e consumo de bens;<br>as lógicas de articulação e entrega de serviços; e<br>as lógicas de apropriação e vivência nas cidades. |
|--|

Identificar a dinâmica e características constitutivas das forças modeladoras, é identificar um campo de tensões e conflitos, na medida em que contrapõe desejos e necessidades – vistas, vivenciadas e reivindicadas por diferentes grupos.

No meio urbano, o viés das ocupações e apropriações ‘orgânicas’ – onde a centralidade tende a estar focada na sobrevivência básica dos indivíduos – opõe-se ao viés das ocupações e apropriações ‘institucionais’ – onde a centralidade tende a estar focada no crescimento financeiro de grupos. Estes polos, claramente opostos, formam um estranho e paradoxal corpo de tensão permanente, que se retro-alimenta e se entrelaça.

Nessa lógica, a valorização de lugares, busca ofertar experiências de convívio e vivência com um mundo simbólico – repleto de significados inusitados e sedutores – específico, legítimo e diferenciado, por meio da conformação de um *constructo* imagético diferenciado e novo.

## Referências

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. Informação e Informação. Londrina, v.12, n. esp., 2007.
- AMABILE, T.; KRAMER, S. O princípio do progresso. RJ: Rocco, 2011.
- ASSMANN, H. Reencantar a Educação-Rumo à sociedade aprendente (Petrópolis: Vozes), 1998.
- BARROS, M. Memórias inventadas: a infância. SP: Planeta, 2003.
- BELL, D.O Advento da Sociedade Pós-Industrial. SP: Cultrix. 1974.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. The SocialConstruction of Reality. NY: Doubleday, 1966.
- CAMERON, K.; WHETTEN, D. Perceptions of effectiveness over organizational life cycles. Administrative Science Quarterly, 26, p.525-544, 1981.
- CARVALHO, R. As contribuições do físico-químico Ilya Prigogine para uma nova compreensão da História. XXIX Simpósio Nacional de História / Contra os Preconceitos: História e Democracia. Disponível em: [https://www.snh2017.anpuh.org/resources/anais/54/1488759492\\_ARQUIVO\\_Ascontribuicoesdofisico-quimicoIlyaPrigogineparaumanovacompreensaodaHistoria.pdf](https://www.snh2017.anpuh.org/resources/anais/54/1488759492_ARQUIVO_Ascontribuicoesdofisico-quimicoIlyaPrigogineparaumanovacompreensaodaHistoria.pdf).
- CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CURTIS, J. & PETRAS, J. The Sociology of Knowledge. NY: Praeger, 1970.
- DE MASI, D. A emoção e a regra. RJ: José Olympio, 1997.
- DEMO, P. Conhecimento e aprendizagem - Atualidade de Paulo Freire. In: TORRES, C. Paulo Freire y la agenda de la educación latinoamericana en el siglo XXI. Argentina: CLACSO, 2001. Disponível em: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101010030536/torres.pdf>.
- FEVRE, L. Viver a História. In: Combates pela História. Lisboa: Editorial Presença, 1989.
- FIEDLER-FERRARA, N. O paradoxo do tempo. Folha de São Paulo - Jornal de Resenhas, 08/03/03. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/resenha/rs0803200302.htm>.
- FOUCAULT, M. Arqueologia do Saber. 7 ed. RJ: Forense Universitária, 2005.

- FOUCAULT, M. *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. 16 ed. RJ: Graal, 1988.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia*. RJ: Paz & Terra, 1997.
- GADDIS, J. *Paisagens da História – como os historiadores mapeiam o passado*. RJ: Campus, 2003.
- GONZÁLEZ-PERNÍA, J.; PARRILLI, M.; PEÑA-LEGAZKUE, I. STI-DUI learning modes, firm-university collaboration and innovation output. *Orkestra-Basque Institute of Competitiveness Deusto Business School*. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/42142585.pdf>.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), p.1361-1380, 1973.
- GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, p.37-48, 1972.
- HARGADON, A. "Brokering knowledge: Linking learning and innovation", *Research in Organizational Behavior*, 24, p.41–85, 2002.
- HARGADON, A. "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation", *California Management Review*, 40 (3), p.209–227, 1998.
- HEISENBERG, W. The physical content of quantum kinematics and mechanics. In: WHEELER, J. & ZUREK, W. (eds.), *Quantum Theory and Measurement*. Princeton: Princeton University Press, 1983, p.62-84. (Publicação original de *Zeitschrift für Physik - 43*, p.172-98, 1927).
- IIZUKA, M. Innovation systems framework: still useful in the new global context? *UNU-MERIT Working Papers*. 2013-005, 2013.
- KELLEY, T.; LITTMAN, J. *As dez da inovação*. SP: Elsevier, 2007.
- KERCHNER, C. et al. *United Mind Workers-Unions and teaching in the knowledge society*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- KONDRATIEV, N. *The long waves in economic life*. Eastford, CT: Martino Fine Books, 2014.
- ZUKIN, S. *Naked city: the death and life of authentic urban places*. Oxford: Oxford university press, 2010.
- LAFASTO, F.; LARSON, C. *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- LAKOFF, G.; JOHNSON, M. *Philosophy in the Flesh-The embodied mind and its challenge to Western thought*. New York: Basic Books, 1999.
- LEEDS INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES. Knowledge brokering: transferring research into practice. Retrieved November 13, 2009. Disponível em: <http://www.leeds.ac.uk/lihs/psychiatry/knowledge-transfer1.html>.
- LINDSTROM, M. *Small data*. SP: HarperCollins, 2016.

LUNDVALL, B. National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MANCE, E. Redes de Colaboração Solidária. Petrópolis: Vozes, 2002.

MCCARTHY, E. Knowledge as culture: The new sociology of knowledge. NY: Routledge, 1996.

MELO, M. Redes mutualistas: pequenos mundos de interações entre animais e plantas. CIÊNCIA HOJE, dez, vol.47, nº 277, 2010.

MERRILL, P. Innovation generation. WI: Quality Press, 2008.

MEYER, M. The rise of the knowledge broker. Science Communication 32(1), p.118–127. SAGE Publications, 2010. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.896.327&rep=rep1&type=pdf>.

MORIN, E. Os Sete Saberes necessários à educação do futuro. 11ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília-DF: Unesco, 2006.

OLDHAM, G.; MCLEAN, R. Approaches to knowledge-brokering. 1997. Disponível em: [https://www.iisd.org/system/files/publications/networks\\_knowledge\\_brokering.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/networks_knowledge_brokering.pdf).

PRIGOGINE, I; STENGERS, I. A nova aliança: metamorfose da ciência. Brasília: UnB, 1997.

PRIGOGINE, I. As leis do caos. SP: Unesp, 2002.

PRIGOGINE, I. Ciência, razão e paixão. SP: Livraria da Física, 2009.

PRIGOGINE, I. O fim das certezas. SP: Unesp, 2011.

RUSHKOFF, D. Coercion-Why we listen to what “they” say. New York: Riverhead Books, 1999.

SANTOS, M. Por uma geografia das redes. In: A natureza do espaço. Técnica e tempo, razão e emoção. 3º Ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHOLTES, P. The team handbook. WI: Joiner Associates, 1989.

SCHÜTZ, A. The Phenomenology of the Social World. Northwestern UP. 1967.

TACER, B.; RUZZIER, M. User-driven innovation: an exploratory study. Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, 17(1), 69–92, 2015.

THE NATURE FOUNDATION. How wolves change rivers? Feb 12, 2014. Available at: <https://truenaturefoundation.org/research/how-wolves-change-rivers/>.

TUCKMAN, B. "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin. 63(6), p.384–99, 1975.

VARELA, F. et al. The Embodied Mind-Cognitive science and human experience. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1997.

WENGER, E. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

ZADEH, L. *Fuzzy Sets, Fuzzy Logic, and Fuzzy Systems*. London: World Scientific, 1996.

ZANCO, A.; CORBARI, F.; ALVES, A. Conexão entre as teorias de redes e as redes solidárias. Grupo de Pesquisa Pantanal Vivo/AGB Corumbá. *Revista GeoPantanal*. UFMS/AGB. Corumbá/MS-N.24, p.233-250-jan./jun. 2018.

## *Capítulo 6*

### Cidades do Futuro / Futuro das Cidades

#### **Estratégias de Inovação e Parcerias**

É cada vez maior, no âmbito da Administração Pública, a dimensão estratégica que se associa às articulações constitutivas das Parcerias Público-Privadas (PPP). O Comitê de Política de Ciência e Tecnologia da OCDE, em 2002, trata dessa lógica, orientada para o setor de inovação.

A contratação pública é um pilar nuclear para as administrações públicas da governação estratégica e do fornecimento de serviços. Dado o elevado volume de despesa que representa, uma contratação pública bem gerida pode e deve desempenhar um papel relevante na promoção da eficácia do



setor público e no estabelecimento da confiança dos cidadãos. Um sistema de contratação pública bem concebido contribui igualmente para alcançar objetivos prementes em matéria de políticas, tais como a proteção ambiental, inovação, criação de emprego e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas (OCDE)

De forma geral, as PPPs se estabelecem quando o setor público contrata entes do setor privado para efetivar serviços, construir instalações e/ou fornecer equipamentos – promovendo maior eficiência, reduzindo os custos de ordem de mudança, aumentando a eficiência do investimento do governo, redirecionando fundos para outras áreas socioeconômicas mais importantes, viabilizando investimentos em infraestrutura.

As parcerias público-privadas podem se estabelecer seguindo diferentes formas de articulação, com o objetivo de se alcançar e/ou viabilizar determinadas metas, não é raro a inclusão de cláusulas de conclusão antecipada, como forma de aumentar mais a eficiência.

A instituição de uma PPP, como consta no art. 2º da Lei Federal nº. 11.079/2004 “é o contrato administrativo de concessão na modalidade patrocinada ou administrativa”. Uma PPP, para Justen Filho (2005), “é um contrato organizacional, de longo prazo de duração, por meio do qual se atribui a um sujeito privado o dever de executar obra pública e (ou) prestar serviço público” – nesse

viés, observa que a relação contratual pode ocorrer com ou sem direito à remuneração<sup>30</sup>.

Segundo estudos do Banco Mundial (<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/ppp-objectives>) os potenciais benefícios de uma PPP são:

- introdução de tecnologia e inovação do setor privado na prestação de melhores serviços públicos;
- promoção de maior eficiência operacional;
- incentivo ao setor privado a entregar projetos dentro do prazo e do orçamento;
- imposição de certeza orçamentária ao definir os custos atuais e futuros de projetos de infraestrutura ao longo do tempo;
- desenvolvimento de competências do setor privado local, por meio de *joint ventures* com grandes empresas internacionais;
- criação de oportunidades de subcontratação para empresas locais em áreas como obras civis, obras elétricas, gestão de instalações, serviços de segurança, serviços de limpeza, serviços de manutenção;

---

<sup>30</sup> Uma das formas de relacionamento negocial é conformada com um tipo de garantia especial, oferecida pelo Poder Público, que pode ser utilizada para a obtenção de recursos – empréstimos e investimentos, no mercado financeiro.

- exposição, gradual, das empresas públicas locais a níveis crescentes de participação do setor privado;
- garantia da transferência de competências, que levem as campeãs nacionais a executar suas próprias operações e, eventualmente, exportar suas competências licitando projetos/*joint ventures*;
- efetivação da competitividade do local em termos de sua base de infraestrutura facilitadora;
- impulso nos negócios e indústrias associadas ao desenvolvimento de infraestrutura – como construção, equipamentos, serviços de apoio;
- complemento das capacidades limitadas do setor público para atender à crescente demanda por desenvolvimento de infraestrutura;
- extração de valor a longo prazo, por meio da transferência de risco – adequada para a vida útil do projeto – desde o projeto/construção até operações/manutenção;

Assim como os potenciais benefícios, uma série de potenciais riscos, também merecem destaque:

- desenvolvimento, a licitação e os custos contínuos em projetos de PPP provavelmente serão maiores do que para os processos tradicionais de compras governamentais;

- embora o setor privado possa facilitar a atualização financeira, as finanças só estarão disponíveis quando os fluxos de caixa operacionais da empresa do projeto proporcionarem um retorno sobre o investimento;
- alguns projetos podem ser mais fáceis de financiar do que outros (se houver tecnologia comprovada envolvida e/ou a extensão das obrigações e responsabilidade do setor privado é claramente identificável);
- alguns projetos gerarão receita apenas em moeda local (por exemplo, projetos de água);
- alguns projetos (por exemplo, portos e aeroportos) fornecerão moeda em dólar ou outra moeda internacional e assim as restrições dos mercados financeiros locais podem ter mais ou menos impactos;
- alguns projetos podem ser mais desafiadores politicamente ou socialmente para introduzir e implementar do que outros – particularmente se houver uma força de trabalho existente no setor público que teme ser transferida para o setor privado, se forem necessários aumentos tarifários significativos para viabilizar o projeto, se houver questões significativas de terra ou reassentamento, etc.;
- as empresas privadas (e seus credores) serão cautelosas em aceitar grandes riscos além de seu controle, como riscos cambiais/risco de ativos

existentes – se eles arcarem com esses riscos, então seu preço pelo serviço refletirá isso;

- as empresas privadas vão querer assegurar que as regras do jogo serão respeitadas pelo governo, para aumentar as tarifas/regulação justa, etc.;
- o setor privado também esperará um nível significativo de controle sobre as operações se quiser aceitar riscos significativos;
- o setor privado fará o que é pago para fazer e não mais do que isso – portanto, os incentivos e os requisitos de desempenho precisam ser claramente estabelecidos no contrato – o foco deve ser nos requisitos de desempenho que são baseados em *out-put* e relativamente fáceis de monitorar;
- a responsabilidade governamental contínua – os cidadãos continuarão a responsabilizar o governo pela qualidade dos serviços públicos;
- o governo também precisará reter conhecimento suficiente, seja a agência executora e/ou através de um órgão regulador, para poder entender os arranjos de PPP, cumprir suas próprias obrigações sob o contrato de PPP e monitorar o desempenho do setor privado e cumprir suas obrigações;
- é provável que o setor privado tenha mais expertise e, após um curto período de tempo, tenha uma vantagem nos dados relacionados ao

projeto, é importante garantir que existam requisitos claros e detalhados de relatórios impostos ao operador privado para reduzir esse potencial desequilíbrio;

- um claro marco legal e regulatório é crucial para se alcançar uma solução sustentável;
- dada a natureza de longo prazo desses projetos e a complexidade associada, é difícil identificar todas as possíveis contingências durante o desenvolvimento do projeto e podem surgir problemas que não estavam previstos nos documentos ou pelas partes no momento do contrato;
- é mais provável que as partes venham a precisar renegociar o contrato para acomodar estas contingências;
- é provável que alguns dos projetos possam falhar ou devam ser encerrados antes do prazo previsto do projeto, por uma série de razões, incluindo mudanças na política governamental, falha do operador privado ou do governo em cumprir suas obrigações ou mesmo devido a circunstâncias externas, como força maior – embora algumas dessas questões possam ser tratadas no acordo de PPP, é provável que algumas delas precisem ser gerenciadas durante o curso do projeto.

## **Alianças e Parcerias**

Ken Livingstone, prefeito de Londres em 2005, criou um grupo de trabalho com outros 20 prefeitos de cidades 'centrais', com o objetivo de tratar da questão das mudanças climáticas – nascia a rede C40<sup>31</sup>. Com o passar do tempo a rede prosperou em organização. A perspectiva é dar maior protagonismo às cidades, como centralidade dos processos de revisão do modelo econômico global.

O grupo de cidades/agentes reunidos na rede C40, luta por minimizar os efeitos causados pelas mudanças climáticas, promovendo o desenvolvimento da economia, respeitando o meio ambiente e focando no bem-estar da sociedade. A rede configura uma parceria que conecta além de prefeitos, instituições e profissionais mobilizados em construir pontes coletivas que atuem em variadas dimensões de governança, e articulem o setor público, com o privado e a sociedade civil.

Tais ações em rede, buscam oferecer uma forma de interação eficiente, compartilhando melhores práticas e novos conhecimentos, além de promover e impulsionar medidas práticas, significativas e mensuráveis, para lidar com as questões envolvidas com as mudanças climáticas.

Para melhor eficiência no combate às mudanças climáticas, na promoção da diminuição das emissões de carbono, no incremento da saúde e do bem-estar

---

<sup>31</sup> <https://www.c40.org/>

dos cidadãos e na oferta de oportunidades econômicas, a rede C40 foca suas ações em algumas áreas de trabalho:

#### Mudanças climáticas e gestão da água

- identificar e coletar dados do clima;
- reconhecer as ameaças e impactos nas infraestruturas e comunidades;
- compreender melhor o efeito das ilhas de calor urbano;
- ofertar ferramentas para a criação de tetos ou pavimentos verdes;
- intercambiar boas práticas sobre gestão da água;

#### Energia

- orientar e ajudar a melhorar a eficiência energética das construções;
- desenvolver sistemas de energia locais;

#### Desenvolvimento econômico

- promover uma economia verde;
- financiar o desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis e na gestão dos bônus verdes, fundos climáticos e nos restantes mecanismos de financiamento climático disponíveis;



## Gestão de resíduos sólidos

- ajudar as cidades a alcançarem uma gestão eficaz dos resíduos;
- melhorar sistemas da coleta e reciclagem;

## Mobilidade sustentável

- diminuir as emissões de carbono;
- transformar a mobilidade urbana através de um transporte mais limpo e eficiente;
- apoiar a rede de ônibus de trânsito rápido das cidades;
- incentivar a adoção global de veículos com baixos teores de emissões;

## Desenvolvimento urbano e alimentação

- defender o desenvolvimento de cidades mais conectadas e compactas;
- melhorar o planejamento do uso do solo;
- minimizar os quilômetros percorridos por veículo;
- apoiar construções com teores de carbono reduzidos;
- melhorar a segurança alimentar;
- promover a alimentação sustentável;

- facilitar a produção e distribuição local de alimentos com baixos teores de carbono.

Em 15 de julho de 2020, o grupo *C40 Cities* lançou o Programa para uma Recuperação Ecológica e Justa<sup>32</sup>, as principais medidas, são como a seguir:

# Daremos o exemplo ao tomar medidas para promover o emprego e uma economia inclusiva ao:

- Criar rapidamente postos de trabalho novos, bons e ecológicos;
- Apoiar e proteger os trabalhadores essenciais;
- Apoiar e oferecer programas de formação, com vista a reforçar as competências e requalificar a população ativa e os desempregados, a fim de garantir uma transição justa para uma economia inclusiva;

# Lideraremos na implementação de medidas relativas à resiliência e à equidade – prestando serviços públicos fundamentais para todos, que constituem a base de uma sociedade justa e de uma economia forte, e que são resilientes a choques futuros, ao:

- Disponibilizar um sistema de transportes coletivos seguro e resilientes após a COVID-19;

---

<sup>32</sup> [https://www.c40.org/press\\_releases/prefeitos-plano-ecologico-justo-recuperacao-covid-19](https://www.c40.org/press_releases/prefeitos-plano-ecologico-justo-recuperacao-covid-19);  
[https://c40-production-images.s3.amazonaws.com/press\\_releases/images/522\\_Press\\_Release\\_Portuguese\\_Green\\_\\_\\_Just\\_Recovery.original.pdf?1594891760](https://c40-production-images.s3.amazonaws.com/press_releases/images/522_Press_Release_Portuguese_Green___Just_Recovery.original.pdf?1594891760).

- Garantir e investir em serviços públicos essenciais para todos, como água potável, alimentação, saneamento, habitações acessíveis e salubres;

# Lideraremos na implementação de medidas para a saúde e o bem-estar – devolvendo o espaço público às pessoas e à natureza, reclamando as nossas ruas e assegurando a existência de ar limpo, de modo a garantir comunidades onde é possível viver.

- Criar ‘Cidades de 15 minutos’ onde todos os residentes na cidade conseguem satisfazer as suas necessidades a uma curta distância a pé ou de bicicleta de suas casas;
- Devolver as ruas às pessoas, realocando permanentemente mais espaço rodoviário aos peões e velocípedes, investindo em redes de zonas para pedestres e ciclovias em toda a cidade, bem como em infraestruturas ecológicas;
- Dar prioridade a soluções baseadas na natureza (como parques, coberturas verdes e pavimentos permeáveis) para ajudar a reduzir os riscos do calor extremo, secas e inundações, bem como para melhorar a qualidade de vida e a saúde física e mental.

## Cidades como Hubs

A conjunção de inovação e talento nas cidades gera mais produtividade, um maior crescimento econômico no longo prazo e maior resiliência com relação às crises econômico-financeiras.

Para Florida (2002) as ‘cidades criativas’ – inovação e criatividade aplicada – são a essência da prosperidade econômica. Sua teoria dos três T – tecnologia, talento e tolerância – aponta, como chave para o desenvolvimento econômico das cidades, a exploração criativa de suas identidades únicas.

De acordo com a European Network of Living Labs<sup>33</sup> – Federação Internacional de Laboratórios Vivos – um laboratório vivo é um “ecossistema de inovação aberta baseado em uma abordagem sistemática de cocriação de usuários que integra atividades públicas e privadas de pesquisa e inovação nas comunidades, colocando os cidadãos no centro da inovação”.

*Living labs* englobam, simultaneamente, dimensões sociais e tecnológicas, em uma parceria entre empresas, cidadãos, governos e universidades. (...) O *Living Lab* engloba dimensões sociais e tecnológicas simultaneamente em uma parceria entre negócios-cidadãos-governo-academia. Trata-se de um ecossistema onde diferentes parceiros trabalham lado a lado, compartilhando conhecimento enquanto interagem com uma ampla variedade de conhecimentos e tecnologias, induzindo assim um terreno fértil para inovação, pesquisa e comunicação interdisciplinar (CITY LIVING LAB, 2012)

---

<sup>33</sup> <https://enoll.org/>.

Na perspectiva de Stahlbrost (2013) um *living lab* “funciona como um hub, uma rede de intermediação e interseção entre diferentes *stakeholders*, para garantir que as competências certas se encontrem e se complementem e, assim, impulsionem o esforço de inovação”.

Dessa forma, viabiliza que as jovens empresas promovam e iniciem novas associações e colaborações; o *living lab* torna-se esse terreno fértil, com vivo potencial para estabelecer novos *matches*, novos *negócios*, novos produtos, novos serviços e relações comerciais.

(...) qualquer relação formal ou acordo por um período de tempo fixo ou infinito, entre atores públicos e privados, em que ambos os lados cooperam no processo de tomada de decisão e co-investem recursos limitados, como dinheiro, pessoal, equipamentos e informações, para atingir objetivos específicos em uma área específica de ciência, tecnologia e inovação (LINDER, 1999)

O termo ‘nova economia’, trata da transição de uma economia baseada na indústria para uma economia baseada nos serviços, dessa forma, reflete um processo que se verifica desde o fim da Segunda Guerra. O conceito da Economia da Inovação, de alguma forma, segue a mesma perspectiva, de caracterizar as novas formas de gerar riqueza, tem como base o desenvolvimento das novas tecnologias, das novas formas de gerar conhecimento e produzir, assim, essa lógica econômica teriam como estrutura quatro tipos de negócios: os criativos, os sociais, os escaláveis e os inovadores.

A economia inovadora, então, é uma lógica de produção de riqueza e interação social, que tem com base o conhecimento, a inovação, a ciência e a conexão de novas ideias, ou seja, uma lógica onde existem estrutura, prontidão e disponibilidade de engajamento para viabilizar a criação de novas tecnologias (WANG et al., 2012).

Essa perspectiva está diretamente associada com o ambiente físico de entorno, ou seja, deve estar integrada com as estruturas e facilidades de um lugar. Pressupõe a necessidade de colaboração e integração de forças facilitadoras e meios viabilizadores, que, para se efetivar, deve ser suportado por uma rede de articulação que envolve Estado, universidades e setor privado.

A lógica das PPPs, trazem embutido esse modelo conceitual, onde a inovação pode ser alcançada, caso exista esse conjunto integrado de forças – mobilizadoras e viabilizadoras. Nesse arranjo, a inovação no setor público pode tornar-se possível por meio de dois caminhos paralelos: 1) o setor privado investe em novas tecnologias, para prestar o serviço contratado e compartilha aprendizado com o setor público; 2) os recursos financeiros advindos das PPPs somados àqueles economizados na parceria, permite o investimento e financiamento de projetos inovadores.

As principais áreas da PPP no setor de inovação são a participação do Estado no desenvolvimento do financiamento de capital de risco; financiamento público-privado de diversos programas de orientação à inovação, ordem estatal para pesquisa e desenvolvimento; apoio estatal à criação de

instituições de um moderno mercado de inovação, centros de transferência de tecnologia, patenteamento de produtos e proteção de direitos de propriedade intelectual (AHMETSHINA & MUSTAFIN, 2015, p.4)

## PPPs e SMD

Dada toda a complexidade dos projetos e toda a expectativa que se forma em torno das PPPs, não é exagero qualificar o sistema de mensuração de desempenho (SMD) como sendo a parte mais vital do processo.

Os sistemas de mensuração e acompanhamento de desempenho (SMD) seguem os mesmos (tradicionais) indicadores de qualidade para identificar acertos, oportunidades, riscos e problemas a serem resolvidos durante a execução dos processos e atividades dos serviços.

Os distintos indicadores podem ter diversificadas funções de acordo com os padrões pré-estabelecidos pelos contratos. De forma geral, os mecanismos de gestão da qualidade dos serviços, buscam:

- Obter informações que evidenciem eficácia;
- Auxiliar nas tomadas de decisão;
- Contribuir com planejamentos estratégicos;
- Construir visão efetiva e crítica do negócio;
- Distribuir e fazer um melhor uso dos recursos;

- Comunicar e assegurar a simetria de informações;
- Evitar riscos e eliminar erros;
- Implementar melhorias contínuas no processo.

Em termos práticos, a crise fiscal da década de 1970 resultou em vários esforços para se produzir um governo que “funcionasse melhor e custasse menos”. Pode-se considerar que as medidas de austeridade fiscal, os esforços para melhorar a produtividade pública e as experimentações com mecanismos alternativos de prestação de serviços –incluindo terceirização e privatização–estão alicerçados no que alguns chamam de racionalismo econômico (DENHARDT, 2013)

A Inglaterra, nas décadas de 1970 e 1980, passou a promover uma série de transferências de titularidade de operações e empreendimentos públicos, para entes privados. As Parcerias Público-Privadas, são, de alguma forma, uma variação dessa lógica, onde o setor público define os critérios de qualidade que busca nos serviços a serem prestados, estabelecendo distintas formas de mensuração de desempenho ao longo das diversas etapas de projeto.

Os verificadores independentes são parte fundamental do instrumento PPP. São entidades privadas, independentes, que vão atuar no apoio, no monitoramento, na fiscalização e na gestão dos critérios de qualidade estabelecidos, verificando a efetividade e medindo o desempenho dos serviços contratados.

Complexos e muitas vezes passíveis de forte fiscalização de cidadãos e órgãos de controle, esses contratos exigem atenção constante do poder



concedente. Para ajudar nesse trabalho de controle, foi criada a figura do Verificador Independente, que tem um papel essencial no monitoramento da qualidade dos serviços, com economias significativas para o contratante (PWC, 2016)

O serviço, atua de forma permanente, monitorando o desempenho do ente privado que executa uma concessão de uso ou participa de uma PPP – o verificador independente, então, monitora e aponta o percentual de cumprimento dos compromissos da concessionária.

Auxiliar na aferição dos dados e na proposição de melhorias na regulação e controle - implantação e gestão de sistema de tecnologia da informação, realização de diagnóstico, de entrevistas com as partes contratuais, proposição de novos indicadores ou readequação da sua metodologia de aplicação, além de possui a capacidade proativa em localizar entraves nos processos de aferição e promover as respectivas soluções (SEDE, 2013)

O SMD cumpre o papel de instrumento relacional entre contratante e contratada, dessa forma, representa o elo sistêmico entre os objetivos estabelecidos entre as partes, tendo como foco a preservação dos benefícios mútuos firmados.

Assim, esta relação negocial, é intermediada por meio de um conjunto de critérios indicadores de tal forma detalhados e organizadas, que configuram-se como definidores da qualidade do serviço prestado.

Para Neely *et al.* (1995); Bititci *et al.* (1997); O'Mara *et al.* (1998); e Martins (1999) a medição de desempenho pode ser compreendida como o instrumento técnico utilizado para observar a eficiência e a eficácia dos processos, atividades e operações de um negócio, tratando de assegurar a boa utilização econômica dos recursos, o nível de satisfação do cliente, o atendimento aos objetivos estratégicos e a promoção do melhoramento contínuo. O processo pode ser observado por uma abordagem macro, como a seguir:

- Indicador de Eficiência e Produtividade;
- Indicador de Eficácia e Valor Percebido;
- Indicador de Efetividade e Qualidade;
- Indicador de Atendimento e Impacto;
- Indicador de Segurança e Integridade.

Na perspectiva de Norton e Kaplan (1997) os principais indicadores relativos aos objetivos estratégicos de um empreendimento, poderiam ser descritos por quatro perspectivas do desempenho organizacional: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento.

(...) cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na

empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (Kaplan & Norton, 1997, p. 25)

Na perspectiva dos autores, são as ferramentas de acompanhamento, monitoramento e integração entre agentes – internos e externos – e forças envolvidas nas operações, que garantem a qualidade e a performance esperadas.

Em Reis Filho (2009, p.181-189) vemos a apresentação de uma Matriz de Relações Críticas, que, segmentada em 5 blocos – Finanças, Operações, Recursos Humanos, Marketing, *Stakeholders* e Novos Produtos, podem servir de abordagem na construção de futuros SMD:

## **FINANÇAS**

planejamento financeiro

custos de produção

custos variáveis

formação de preço

volume de vendas

ponto de equilíbrio

previsões de custo

compromissos fiscais  
projetos e projeções financeiras  
administração de caixa  
ativos  
passivos  
financiamento curto prazo  
financiamento longo prazo  
orçamento operacional  
orçamento financeiro  
orçamento investimentos  
análise de operações  
rentabilidade de produtos  
análise de riscos  
posições de estoque

## **OPERAÇÕES**

processos organizacionais

sistemas e métodos

sistemas de informações

processos de trabalho

fluxo de informações

descrição de processos

planejamento da produção

gestão de relacionamentos

gestão e controle

qualidade

arranjo físico e fluxo

infraestrutura

distribuição

prazos de entrega

transporte

pedidos feitos

pedidos entregues

varejo

logística

compras

armazenamento de materiais

malha de transporte

tecnologias de informações

fornecedores

prazos para reposição

pessoal especializado

## **RECURSOS UMANOS**

estratégia organizacional

administração de pessoal

desempenho

visibilidade

*know-how*

parcerias

relações comerciais

foco em clientes

foco em fornecedores

foco em concorrentes

cultura corporativa

incentivos e empregabilidade

salários e premiações

segurança

carreira e sucessão

educação no trabalho

normas e procedimentos

atendimento

desenvolvimento de pessoas

recrutamento e seleção

especificação de cargos

treinamento

avaliação

diagnose

capacitação técnica

capacitação p/ negociação

capacitação p/ pós-venda

capacitação estratégica

## **MARKETING**

administração de marketing

posicionamento

relações comerciais

parcerias

composto de marketing



produto

variedade

qualidade

durabilidade

forma

características físicas

tamanho

embalagem

marca

serviços

entrega

instalação

atendimento ao consumidor

assistência técnica

garantias

devoluções

preço final

preço para consumo

descontos

concessões

prazos de pagamento

condições de financiamento

vendas

previsão de vendas

promoção de vendas

peçoal de vendas

análise do desempenho

estratégias de vendas

força de vendas

competência

cortesia

confiabilidade

empatia

orientação para o cliente

ponto-de-venda

cobertura

canais de distribuição

relações públicas

pesquisas

preparação das pesquisas

coordenação das pesquisas

pesquisas setorializadas

análise das informações

concorrência

tendências do mercado

comportamento do consumidor

consumidor potencial

segmentação

fornecedores

tecnologias de informação

comunicação

identidade corporativa

imagem

reputação

visibilidade

símbolo

mensagem

atmosfera

eventos

marca

propaganda

determinação da agência

plano de campanha

plano de promoção

coordenação de comunicação

orçamento de comunicação

mídia

embalagem

relações públicas

compras

planejamento e organização

peçoal de compras

adequação de quantidade

adequação de qualidade

fontes de fornecimento

banco de dados

adequação de preço

alternativas de compras

## ***STAKEOLDERS***

mercado

clientes

distribuidores

fornecedores

concorrentes

instituições

agências reguladoras

sindicatos

sociedade

fiscalização

organização

dirigentes

funcionários

terceiros

ambiente

impacto eco-ambiental  
questões de logística  
capacidade técnica de pessoal  
capacidade tecnológica  
limitações geográficas  
limitações demográficas  
impacto político-legal  
impacto sócio-cultural  
impacto religioso

## **NOVOS PRODUTOS**

estratégia do produto  
estabelecimento do preço  
retirada de produto do mercado  
introdução de novo produto

alteração em produto  
contato / fornecedores  
contato / distribuidores  
contato / agência de propaganda  
contato com clientes  
limitações técnicas  
limitações legais  
limitações orçamentárias  
desenvolvimento conceitual  
preparação das pesquisas  
problematização  
análise das informações  
pesquisa de mercado  
pesquisa do produto



banco de dados

definição dos requisitos

projeto conceitual

desenvolvimento de produto

forma

tamanho

quantidade

qualidade

público-alvo

planejamento do produto

formação de equipes

*know-how*

atribuições funcionais

treinamento de pessoal

definir fornecedores

parcerias

formar banco de dados

determinação do mercado

custo de mão-de-obra

custo de materiais

custo de distribuição

custo de instalações

preço de custo

teste em pequena escala

investimento/orçamento

previsão de demanda

capacidade produtiva

linha de produção

cadeia de suprimentos

problemas técnicos

assistência técnica

marca

identidade corporativa

embalagem

plano de marketing

esforço de vendas

planos alternativos

fabricação

projeto detalhado do produto

especificação de materiais

especificação de processos

equipamentos

manutenção

matéria-prima

energia

experimentos e testes

construção do protótipo

análise da capacidade produtiva

capacidade tecnológica

estrutura organizacional

pessoal especializado

instalações

previsão de entrega

controle de estoques

controle da qualidade

normalização

produção piloto

testes de mercado

teste de produção de volume

análise de performance

produção de subsistemas

produção de montagens

montagem do produto

início da produção

produção comercial

Assim como no conceito de *clusterings*, em suas duas vertentes básicas: agrupar diferenças e agrupar similaridades, a utilização da ideia aqui empregada não se limita apenas ao processo de segmentação. Ele permite o agrupamento de elementos simbólicos, de grande importância significativa, portanto, com potencial para cumprir algumas funções de discurso no desenvolvimento de uma comunicação de interface eficiente e ágil descreve (REIS FILHO, 2007, p.127)

## Referências

- AHMETSHINA, E.; MUSTAFIN A. Public-private partnership as a tool for development of innovative economy. *Procedia Economics and Finance*. Dec. 24:35-40, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283953784\\_Public-private\\_Partnership\\_as\\_a\\_Tool\\_for\\_Development\\_of\\_Innovative\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/283953784_Public-private_Partnership_as_a_Tool_for_Development_of_Innovative_Economy).
- ARISTÓTELES. Da geração e da corrupção das coisas físicas. SP: Editora Logos, 1958.
- BELANCIANO, V. Richard Florida O guru do conceito das cidades criativas. Disponível em: <https://www.publico.pt/2008/04/17/jornal/richard-florida-o-guru-do-conceito-das-cidades-criativas-257409>.
- BITITCI, U. S. *et al.* Integrated performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. v 17. no.5. pp 522-534, 1997.
- CITY LIVING LAB. O que é o City Living Lab? 2021. Disponível em: <https://www.citylivinglab.com/quem-somos>.
- DENHARDT, R. Teoria geral da administração pública. SP: Cengage Learning, 2013.
- FERNANDES, P.. Corrupção: Definição, Prevenção e Combate – O Caso de S. Tomé e Príncipe. Dissertação - Universidade de Aveiro. Seção Autônoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas. Ano 2009.
- FLORIDA, R. A ascensão das classes criativas. *L&PM*, 2011.
- GRANOVETTER, M. A Construção Social da Corrupção. *Política & Sociedade*. No.9 - outubro de 2006.
- HARRINGTON, H. Aperfeiçoando processos empresariais. SP: Makron Books, 1993. PWC. Verificação Independente para concessões e PPPs. Report, 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2016/f214-concessoes-16.pdf>.
- IBERDROLA. Uma viagem pelas cidades mais inovadoras do mundo. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/inovacao/cidades-inovadoras>.
- JUSTEN FILHO, M. Curso de Direito Administrativo. SP: Saraiva, 2005.
- KAPLAN, S.; NORTON P. A estratégia em ação – Balance Score Card. RJ: Elsevier, 1997.
- LINDER, S. Coming to terms with the public-private partnership a grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist* 43(1), pp. 35-51, 1999.
- LLACA, E. La Corrupción: Patología Colectiva, INAP, 2005.

MARTINS, R. Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999.

NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Production Economics*. no. 4, pp 80-116, 1995.

O'MARA, C. E. *et al.* Performance measurement and strategic change. *Managing Service Quality*. v 8, no. 3, pp 179-182, 1998.

OCDE. Integridade Pública. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>.

OECD. Public/private partnerships for innovation: policy rationale, trends and issues. Report. 10-12 Dec., Headquarters, Paris, 2002.

OCDE. Recomendação do Conselho em Matéria de Contratos Públicos. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-conselho-contratos.pdf>.

PACTO GLOBAL DA ONU. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS). Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>.

SEDE. Sec. de Estado de Desenvolvimento Econômico de MG. Manual de Padronização de Regras-chave de PPPs do Governo do Estado de MG, 2013. Disponível em: [http://www.ppp.mg.gov.br/imagens/documentos/Consulta/Manual\\_de\\_Operacoes\\_atual.2013.pdf](http://www.ppp.mg.gov.br/imagens/documentos/Consulta/Manual_de_Operacoes_atual.2013.pdf).

STAHLBROST, A. A Living Lab as a Service: Creating Value for Micro-enterprises through Collaboration and Innovation. Nov. 2013. Disponível em: <https://timreview.ca/article/744>.

WANG, Y., ROIJAKKERS, N., VANHAVERBEKE, W., CHEN, J. How Chinese firms employ open innovation to strengthen their innovative performance. *International Journal of Technology Mana*

## Capítulo 7

### O Futuro do Trabalho

#### *Gigs*

O termo *gig* é uma gíria para identificar ou caracterizar uma performance musical em tempo real, ao vivo. Segue uma lógica de reuniões – por vezes ao acaso – de grupos de instrumentistas de *jazz*, que tinham como única intenção a performance. A efetivação da performance se baseava no envolvimento ou engajamento de cada instrumentista. *Gig* seria uma contração da palavra *engagement*.

A lógica do engajamento – ativado por distintas motivações – é o ponto de interseção operacional que caracteriza várias empresas da nova economia. O



motorista do Uber, quando está trabalhando, está praticando o *gigging*, ou seja, efetivará uma parte (combinada) de uma operação e será pago por isto.

Assim, na lógica *gig* os trabalhadores, vinculados a plataformas virtuais, são remunerados por tarefa concluída, não mais por salário. Estima-se que em 2020 mais de 40% dos trabalhadores americanos estiveram atuando dentro da *gig economy*.

### **Transformações Sociais**

Os negócios sociais estão, de forma contínua e crescente, se consolidando como discurso dominante. Essa tendência de transformação no tecido social e na forma de arranjos relacionais entre indivíduos e indivíduos, e indivíduos e instituições – sejam elas governo, empresas ou organizações sem fins lucrativos – tem se disseminado em escala global nas últimas três décadas (BORNSTEIN, 2007).

A inovação social, agora, em plena quarentena do covid19, fica mais consolidada como um fator fundamental de ser estudado, adotado e disseminado, como lógica. A crise global, evidencia essa lógica como um padrão urgente a ser incorporado – os desafios globais só serão ultrapassados com o esforço coletivo, com a fraternidade, o engajamento e com a empatia.

É fundamental a disseminação de um novo paradigma que incorpore a perspectiva holística e sistêmica da vida. A percepção sistêmica pressupõe um

*mindset* onde as interdependências e a visão de longo prazo das articulações entre indivíduos e ambiente, são práticas incorporadas. Nessa perspectiva os interesses econômicos, não se sobrepõem aos interesses ambientais, ao contrário, são forças moderadoras que agem em interação.

(...) as nossas ações nas próximas décadas poderiam criar riscos de ampla desarticulação da atividade econômica e social, mais tarde neste século e no próximo, numa escala semelhante à que está associada com as grandes guerras e a depressão econômica da primeira metade do século 20. E será difícil ou impossível reverter estas mudanças (STERN, 2006, p.20)

Como quer Bibnetti (2011) a inovação social é fruto resultante de “conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”.

Esses movimentos e dinâmicas, normalmente, são conduzidos por atores sociais, com expressiva capacidade de mobilização e tem como impulso, de acordo com Novy Leubolt (2005): a satisfação de necessidades humanas básicas; o aumento de participação política de grupos marginalizados; o aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.

Esses empreendedores sociais, possuem características e papéis bem específicos, que os aproximam de uma trilha quase utópica. Na percepção de Dees

(2001, p.4) estes agentes de transformação são mobilizados com os seguintes tipos de ações: adotando uma missão para criar e manter o valor social; reconhecendo e incessantemente buscando novas oportunidades que sirvam a essa missão; engajando-se num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuo; atuando de forma ousada sem permitir que os recursos limitados o afastem de sua visão; possuindo responsabilidade para com as necessidades e os valores das pessoas e das comunidades que pretende servir.

Para Dawson & Daniel (2010) existem quatro componentes essenciais nos processos constitutivos da inovação social (IS): pessoas, integrantes de um grupo formal ou informal, mas alinhadas por metas comuns, em que a coesão e a delimitação são fundamentais para a realização da IS; desafio, que pode ser uma oportunidade ou um problema; objetivo, que é a resolução do ‘desafio’ visando ao bem-estar social; e processo, que consiste na maneira pela qual o ‘desafio’ será resolvido, sendo importante, nesta etapa, o compartilhamento de conhecimento tácito e o diálogo.

A rede de pesquisa *Emergence of Social Enterprise in Europe*<sup>34</sup> definiu critérios para que uma organização seja considerada empresa social, descritas como a seguir:

---

<sup>34</sup> <https://emes.net/>.

- produção contínua de bens e serviços, sendo esta uma das principais razões para sua existência;
- alto grau de autonomia, em que a empresa, embora, muitas vezes, receba recursos governamentais, possui gestão independente, e quem toma as decisões é o empreendedor social;
- nível significativo de risco, em que a viabilidade financeira da empresa depende dos esforços dos seus membros e o grupo que constitui o empreendimento social assume, total ou parcialmente, o risco da iniciativa;
- trabalho remunerado, podendo ainda ocorrer o voluntariado;
- explícito objetivo social que resulte em benefícios para a comunidade, promovendo um senso de responsabilidade social em nível local;
- coletividade, sendo uma iniciativa criada por um grupo de pessoas que compartilham certas necessidades, e devem ser mantidas de alguma maneira;
- poder de voto baseado no ser humano e não na propriedade de capital, isto quer dizer que 'uma pessoa é igual a um voto';
- gestão democrática, na qual a tomada de decisão envolve diferentes *stakeholders*; e
- distribuição limitada de lucros, sendo consideradas Empresa Social aquelas que não distribuem lucros, aquelas cujo estatuto estão impedidas de buscar a maximização de lucro e aquelas que distribuem lucro, mas de maneira limitada.

## Trabalho e Cidadania

Ao longo do tempo a percepção do que é trabalho foi sendo associado ao exaurimento físico, ao abuso de limites, à desumanidade, à exploração moral. Dependendo do tipo de trabalho, é ainda, identificado como um ‘instrumento’ de disfunção social.

De fato, na história humana, o ato de trabalhar – laborar (do latim *labore*), *labutar* – sempre esteve ligado ao esforço físico, tarefa árdua, atividade manual (braçal) prolongada. Lidar com os desafios naturais – arar a terra, lidar com animais, administrar as intempéries, garantir a segurança e o território – sempre foram atividades intensas e extenuantes.

Quando um indivíduo faz essas atividades desgastantes e extremas, para preservar sua própria família, configura um propósito, um esforço para prover maiores e melhores condições de sobrevivência para os seus. No entanto, quando essa atividade é terceirizada, por meio de acordo ou coerção, o trabalho perde o sentido original e, aquele propósito da preservação do que está diretamente associado com uma demanda individual, se dilui. O senso de recompensa, presente no primeiro caso, alimenta o propósito original. No segundo caso, o senso de recompensa – pelas dificuldades e pela percepção de retorno limitado – de forma geral, não alimenta o propósito original (sobrevivência) e causa um descontentamento crescente (que pode tender à revolta). Nesse sentido e com

evidências, o trabalho pode ser visto como exploratório e responsável pelos processos de exclusão social.

(...)Todos trabalhamos olhando para frente, pois o esforço que estamos fazendo vai gerar algum fruto. É preciso ter visão de futuro para dar mais sentido ao trabalho, que não se resume ao salário no final do mês. Quando o líder de uma equipe – ou a direção e uma empresa – confere visão de futuro ao trabalho do dia a dia, estabelecendo metas a serem alcançadas, as tarefas deixam de ser simples rotinas e tornam-se desafio a serem enfrentados e superados. Mas para isso as metas devem ser claras. Precisam ser compreendidas por todos (GRETZ, 2010, p. 42-41)

Na disciplina dos estudos econômicos a ‘utilidade’, é definida como o grau de satisfação que obtemos do uso das coisas, dessa forma, torna-se uma medida de satisfação relativa a um agente econômico (indivíduo que trabalha). O estudo que envolve as variações da utilidade, é motivo de análises que permitem melhor perceber e explicar os comportamentos e escolhas feitas por cada agente econômico – que busca, continuamente, aumentar a sua satisfação.

(...) o labor assegura não apenas a sobrevivência do indivíduo, mas a sua espécie. O trabalho e seu produto, o artefato humano, apresentam certa permanência e durabilidade à futilidade da vida mortal e ao caráter efêmero do tempo humano. A ação, na medida em que se empenha em fundar e preservar corpos políticos, cria a condição para a lembrança, ou seja a história (ARENDDT, 1995, p.16-17)

No primeiro caso, o trabalho baseado em intenso esforço, que alimenta um propósito maior, pode se associar à construção de um arcabouço de satisfação,

dignidade e grandeza, que acaba por moldar o caráter e a identidade de um indivíduo, de uma sociedade. Nessa perspectiva, o trabalho pode ser transformador e orientador de novas empreitadas, novos empreendimentos.

No segundo caso, o trabalho baseado em intenso esforço, que não alimenta um propósito maior, pode se associar a construção de um arcabouço de insatisfação, aviltamento e pequenez, que, da mesma forma, pode moldar o caráter e a identidade de um indivíduo, de uma sociedade.

A palavra latina *tripalium* significa 'instrumento de tortura'. Era um dispositivo que originalmente era utilizado como apoio em atividades agrícolas, que passa a ser utilizado para castigar escravos. A *tripalium* ao se transformar em verbo – *tripaliare* – forma a raiz da palavra trabalho. Na definição de outros dicionários, encontram-se as seguintes expressões:

Aplicação das forças mentais ou físicas na execução de uma obra realizada; lida; fadiga; esforço; ocupação; emprego; obra realizada; ação dos agentes naturais; feitiço; despacho; aflições; cuidados; empreendimentos (LUFT, 1991, p. 606)

(...) o trabalho pode representar o campo em que o 'caráter de algo único' do indivíduo se relaciona com a comunidade, recebendo assim o seu sentido e o seu valor. Contudo, este sentido e valor são inerentes, em cada caso, à realização (à realização com que se contribui para a comunidade) e não à profissão concreta como tal. Não é, por conseguinte, um determinado tipo de profissão o que oferece ao homem a possibilidade de atingir a plenitude. Nesse sentido, pode-se dizer que nenhuma profissão faz o homem feliz. E,

se há muitos, principalmente entre os neuróticos, que afirmam que se teriam realizado plenamente, caso tivessem escolhido outra profissão, o que se encerra nessa afirmação é uma deturpação do sentido do trabalho profissional ou a atitude de quem se engana a si mesmo. Nos casos em que a profissão concreta não traz consigo nenhuma sensação de plena satisfação, a culpa é do homem que a exerce, não da profissão. A profissão em si não é ainda suficiente para tornar o homem insubstituível; o que a profissão faz é simplesmente dar-lhe a oportunidade para vir a sê-lo (FRANKL, 1986, p.160)

(...) as empresas privadas, assim como as entidades públicas de prestação de serviços são órgãos da sociedade. Não existem para si mesmas, e sim para uma finalidade social específica e atender a uma necessidade específica, da comunidade ou da pessoa. Não constituem fins em si mesmas, apenas meios (DRUCKER, 1977, p.31)

Como aponta Max Weber<sup>35</sup> (1980, p.186), estrutura-se um *ethos* onde se forma e organiza o espírito do capitalismo, que ajuda a desenhar o conceito de trabalho na ordem econômica moderna: “... ganhar dinheiro (...) é, enquanto for feito legalmente, o resultado e a expressão de virtude e de eficiência em uma vocação (...)”.

Para Codo, Sampaio e Hitomi (1992, p.190) “trabalhar é impor à natureza nossa face. O mundo fica mais parecido conosco e, portando nossa subjetividade ali, fora de nós, nos representando”.

---

<sup>35</sup> Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.



Com esse cenário, ao longo de nossa história, os arranjos coletivos acabaram criando diferentes nuances de percepção acerca do que é trabalho, impactando, diretamente, na qualidade e na organização dos sistemas sociais mais complexos – cidades.

A palavra cidade, vem do latim *civitas*, que se refere a um grupo de indivíduos que se reúnem e se arranjam em torno da instituição de regras, trata, assim, de um ‘conjunto de direitos atribuídos ao cidadão’. *Civitas* refere-se, então, tanto à cidadão, como à cidade. A cidade só ocorre porque é feita por cidadãos (*civis*). A palavra ‘cidadania’, também derivada de *civitas*, descreve ou indica a situação política de um indivíduo – seus direitos e deveres.

Nessa lógica de construção de cidades e cidadania, surge, de novo, a noção de trabalho. Nos arranjos das cidades. É por meio do trabalho que o indivíduo estabelece suas relações de integração com os outros e com as instituições. Os processos associados ao trabalho e a educação estão no cerne da construção da cidadania – da participação cidadã, da participação política. A política, que tem sua origem etimológica no grego antigo (*πολιτεία*) *politeía* e de onde vem a palavra *pólis* (cidade-estado grega), em seu conceito original, vinha indicar todas as formas de integração e todos os procedimentos relativos à cidade.

A cidadania apresenta-se como *status* e apresenta-se, simultaneamente, como objeto de um direito fundamental das pessoas. Num mundo em que dominam os Estados, participar num Estado é participar na vida jurídica e

política que ele propicia e beneficiar da defesa e da promoção de direitos que ele concede (MIRANDA, 2009, p. 104)

## **Trabalho e Juventude**

Na transição físico-psico-social da adolescência para a fase adulta, de forma geral, seja por necessidade de sobrevivência, ou para contribuir com a renda familiar, ou pela desejo de poder consumir, ocorre a inserção no mundo do trabalho.

Num mundo, cada vez mais competitivo, uma sequência de crises econômicas (em maior ou menor escalas) foram conformando um cenário de instabilidade no mundo do trabalho.

Nesse contexto de desconstrução de setores produtivos, instituições e organizações, o fazer produtivo, também, se remodela, impactando, de forma dramática, na vida dos jovens que precisam trabalhar. Novas regras são estabelecidas, direitos são perdidos e novas competências são exigidas. Não existem mais caminhos estáveis e encadeados para o jovem seguir, como já ocorreu em algumas décadas atrás (a modernidade propriamente dita), a formação e a trajetória passam a pautar-se na fluidez, na flexibilidade e na heterogeneidade.

O trabalho cria oportunidades para que os indivíduos possam ampliar, direcionar e expandir suas potencias, e, dessa forma, subsidia formas de desenvolvimento de sua ação empreendedora e criatividade. Na perspectiva de Braverman (1987) o ato de trabalhar, não está restrito à extração e exploração de

recursos da natureza, mas, de outra forma, trata de alterar o estado original desses recursos, definindo, melhorando e ajustando sua utilidade.

O mundo do trabalho mudou e aqueles que querem beneficiarem-se dessa mudança, precisam, investir no entendimento e discernimento do contexto que envolve o mundo do trabalho, eles precisam estar preparados, tanto em termos de habilidades, como em termos de expectativas e projeções – potenciais, ambição e aspiração.

As aspirações, de alguma forma, vêm substituir aquele senso de propósito, citado anteriormente, configura um tipo de construção interna, que se orienta para além da sobrevivência, que extrapola o presente e mira em possibilidades futuras.

Para a construção de trajetórias dos jovens, as aspirações são essenciais, é, a partir delas, que serão feitos seus direcionamentos internos, que serão canalizadas suas intenções, que serão mobilizadas suas ações – e, portanto, deverão ser pautadas suas escolhas e seus investimentos – e os futuros resultados no mercado de trabalho. Quando as aspirações são realistas e combinam-se com o sentido das ações e empreendimentos (uma trajetória de experiências sequenciadas) de um indivíduo e, esta tem a adição de perseverança e autonomia, as chances de bons resultados crescem muito.

As aspirações se relacionam com o intenso desejo de alcançar algo que está bastante além de dada realidade presente. Aspiração, então, se relaciona com o tempo futuro, com expectativas de uma dada trajetória e com o desejo de chegar. Como as trajetórias de futuro são incertas e o tempo é acelerado e limitado, o melhor caminho para lidar com essa questão é focar nas escolhas – e nas formas de escolher.

Escolha é um ato político, implica em situar um indivíduo perante os outros, perante a sociedade. Escolher bem, pressupõe ter com clareza, aqueles valores que nos orientam, nossas crenças. Escolher, nos representa. O ato de escolher, é reflexo e determina a ética de um indivíduo.

A inserção no mundo do trabalho, para além das incertezas envolve, então:

- Senso de consequências (associação de ações e reações);
- Senso crítico (e autocrítico);
- Senso criativo (investimento de ações em outras áreas);
- Senso de cidadania (percepção do mundo com os outros);
- Identificação da rede de valores (desenho ético);
- Capacidade de escolha (tomada de decisão);
- Capacidade de especular futuros (desenho de cenários);
- (Re)construção da curiosidade (observar e experimentar);
- Construção de autonomia (como processo contínuo).

## **Intermediação do Conhecimento**

É cada vez mais sofisticado o processo de intermediação do conhecimento. Apesar do livre acesso a informações, reunir pessoas e instituições e promover a construção de pontes relacionais, não é tarefa óbvia. Entender as forças e promover o *match* correto, requer um mapeamento permanente de forças, *stakeholders*, fontes de conhecimento, dinâmicas de desenvolvimento setorial, movimentos políticos e econômicos.

O trabalho do agente corretor de conhecimentos, envolve complexidades e exige dedicação para descobrir necessidades e compartilhar as ideias certas, para as pessoas certas. A transferência de conhecimento é um processo de articulação entre pessoas, entre suas competências, intenções, interesses, valores e ideais.

A eficácia e o sucesso desse tipo estratégico de atividade, necessita de uma estrutura de pressupostos, para apoiar e facilitar a intermediação, identificar novas fontes de conhecimentos e promover as interações e integrações entre agentes. A tarefa principal desta atividade é a tradução de informações dispersas em conhecimentos úteis para contextos específicos. Os corretores do conhecimento buscam a convergência de produtores de conteúdo com as potenciais áreas de aplicação – nas dimensões da ciência, da tecnologia, do negócio e da academia. Para isso tem como visão geral, atuar na forma de rede, executando as atividades de:

- interações entre multicomponentes;
- tradução e conversão do conhecimento;
- intermediação de agentes geradores do conhecimento;
- orientar através de fontes de pesquisa;
- engajamento de indivíduos no processo de tradução do conhecimento;
- catálise entre componentes, fases e atores envolvidos na conversão;
- assistência de informações e contatos;
- compartilhamento de confiança, conceitos, conteúdos e competências;
- aumento da capacidade de transferência de conhecimento mais efetiva e significativa;
- *continuum* de articulações, em torno de uma microcultura de realizações e reputações;
- potenciais relacionados com a produção e uso de novos conhecimentos.

Dentro de nossa chamada sociedade do conhecimento, há hoje em dia um número crescente de necessidades decorrentes de conhecimento, ou seja, pessoas cujo trabalho é ‘movimentar’ o conhecimento, direcionando e criando conexões entre produtores, fornecedores, pesquisadores e seus diversos públicos.

Wenger (1998, p.109), quando discorre sobre as convergências entre os agentes, ocorridas durante as interações nas Comunidades de Prática<sup>36</sup>, como

---

<sup>36</sup> Para WENGER (1998, p. 178-179), a Comunidade de Prática “articula o tempo e o espaço para empreendimentos maiores, a fim de que os participantes se conectem pela coordenação de suas energias, ações e práticas”.

“constelações de práticas interconectadas” (1998, p.127), acaba por apontar o esforço que delinea esta atividade: “processos de tradução, coordenação e alinhamento entre as perspectivas (...) também requer a capacidade de vincular práticas por facilitar as transações entre eles”. A rede a ser construída, com o objetivo de fazer convergir mentes, ideias e competências, vão lidar com as habilidades de gestão, articulação e intermediação do conhecimento.

A efetivação desse tipo de rede envolve habilidades específicas de articulação, de comunicação, de identificação, de mediação, de prototipagem e de implementação. Para tanto, um ‘pano de fundo’ fundamental se estabelece: é preciso existir um campo de interação e comunicação, que seja fluido e acessível, onde o objetivo final é o entendimento e a articulação construtiva.

A formação dessa rede de agentes com competências estratégicas complementares e afins – *strategizing* – tem como objetivo a convergência de fluxos comuns de interesses e competências de agentes, conhecimentos, informações e práticas. Esse tipo de dinâmica, para Johnson (2007, p.8), a teoria da estratégia como prática define o termo estratégia como “fluxo de atividades realizadas e situadas socialmente, que têm efeitos consequentes para a direção e/ou sobrevivência de grupos, organização ou indústria e também para sua vantagem competitiva”.

Uma rede de agentes estratégicos, focados no conhecimento, deve focar no surgimento de novas demandas (por informações), a mobilização de agentes, a busca por novos engajamentos e o incremento da difusão (captações), emergem como sendo os grandes desafios desse empreendimento. Uma rede dessas, para se efetivar, deve cumprir algumas funções:

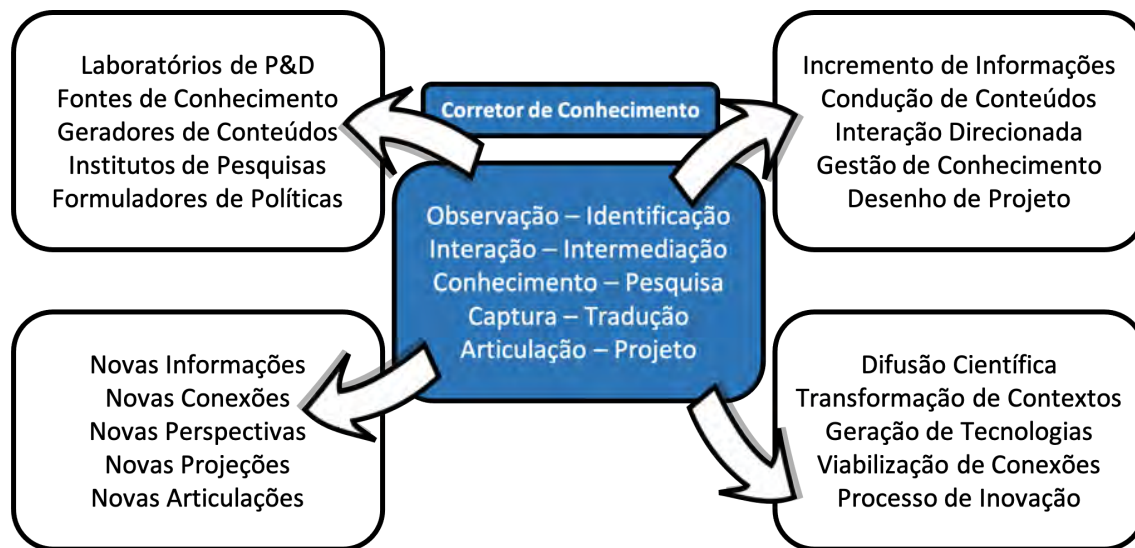
1. oferecer e manter o acesso à informação;
2. tornar as informações acessíveis a um grupo de perfil cognitivo múltiplo;
3. criar demanda por debates e novas informações, gerando uma cultura interna de uso e fluxo;
4. apoiar vozes marginalizadas, dando espaço a serem ouvidas;
5. elaborar narrativas alternativas para as distintas questões;
6. conectar distintas esferas de ação.

O desenvolvimento de uma rede articulada de competências, envolve práticas e ações direcionadas à:

- Identificar, envolver e conectar *stakeholders*-chaves;
- Desenvolver redes colaborativas de indivíduos e grupos com sobreposição ou similaridade de interesses;
- Trocar informações, para suporte e entendimento sobre contextos, perspectivas, objetivos e metas;



- Fornecer as diretrizes de conteúdos para o estabelecimento de interações e comunicações com colaboradores e *stakeholders*;
- Estabelecer e fortalecer relacionamentos, utilizando técnicas de negociação, comunicação e mediação;
- Descrever, refletir e mapear atividades e contextos;
- Identificar questões emergentes de gestão e política que a pesquisa poderia ajudar para resolver;
- Estabelecer pequenos grupos de discussão e construção de consenso sobre a mudança de práticas e processos – cenários;
- Alimentar rede de pesquisadores e consultores, identificando, colaborativamente, as necessidades de pesquisas e novos negócios;
- Desenvolver um mapa de contatos *on-line*, vinculando indivíduos, laboratórios, instituições e organizações com necessidades, visões e interesses afins ou complementares;
- Estabelecer fóruns e workshops fechados para compartilhar pesquisas e gerar conteúdos.



Fonte: Do autor.

Não há regras nem limites para as atividades e funções desempenhadas, o campo de possibilidades é fluido – encolhe-se e expande-se de acordo com a dinâmica, o contexto situacional, a complexidade e a necessidade de cada setor em foco.

## Referências

ARENDDT, H. A condição humana. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

JOHNSON, G. Strategy as practice: research, directions and resources. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

BIGNETTI, L. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. Ciências Sociais Unisinos, 47(1):3-14, janeiro/abril, 2011.

NOVY, A.; LEUBOLT, B. Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the

Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies*, 42(11):2023-2036, 2005.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, v.51, n.1, p.9-21, 2010.

DEES, G.; ANDERSON, B.; WEI-SKILLEM. Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*, p.23-32, 2004.

DEFOURNY, J. Introduction: from third sector to social enterprise. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Eds.). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2001, p.1-28.

BORNSTEIN, D. *How to Change the World : Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press, 2007.

BERARDI, F.; SILVA, R. *Depois do futuro*. UBU Editora, 2019.

STERN, N. *The economics of climate change*. London: HMTreasury, 2006.

BRESOLIN, J. *A experiência social dos operários no contexto de trabalho industrial: um estudo de caso*. 1998. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CARVALHO, M. et al. *Trabalho do adolescente: mitos e dilemas*. São Paulo: Fundacentro, 1994.

CODO, W.; SAMPAIO, J.; HITOMI, A. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1992.

DE MASI, D. O Futuro do trabalho. *Revista dos CIESP Castelo e Cotia*. Ano 03, nº13. Set. 2015, p.8-10. 2015.

DEBORD, G. *A Sociedade do Espetáculo*. São Paulo: Contraponto, 1967.

DRUCKER, P. Admirável mundo do conhecimento. *HSM Management*, São Paulo, n. 1, p. 63-68, mar./abr. 1997.

DRUCKER, P. *Introdução à Administração*. 3 ed. São Paulo: Moderna, 1998.

FRANKL, V. *Psicoterapia e o sentido da vida*. São Paulo: Quadrante, 1986.

GRETZ, J. *Viabilizando talentos: como semear o crescimento pessoal e profissional*. 4. ed. Florianópolis: GB Comunicação, 1998.

LUFT, C. *Minidicionário*. 3. ed., São Paulo: Ática, 1991.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Livro Primeiro, v.1, cap.1. São Paulo: Ed. Difel, 1984.

MIRANDA, J. *Teoria do Estado e da Constituição*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

WEBER, M. *Os pensadores*. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

KRAMER, D. From knowledge transfer to transformation: A manufacturing workplace intervention study. Ph.D. diss., Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Toronto, 2002.

WENGER, E. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

OLDHAM, G.; MCLEAN, R. Approaches to Knowledge-Brokering. May. 1997 Geoffrey Oldham Rob McLean. Disponível em: [https://www.iisd.org/system/files/publications/networks\\_knowledge\\_brokering.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/networks_knowledge_brokering.pdf).

## *Capítulo 8*

### Transformação das Cidades

As cidades podem ser entendidas como laboratórios vivos, para observação e entendimento das dinâmicas sociais que estão em curso. Os processos de transformação das cidades reproduzem os impulsos de mudança das várias camadas de uma sociedade, produz e compõe, dessa forma, a conformação de um modelo de futuro. As estruturas modeladoras desses sistemas urbanos são resultantes de comportamentos associados aos movimentos de acomodação e ajustes dos desequilíbrios entre fatores de atração, concentração, repulsão e dispersão de forças.

Os sistemas urbanos assumem-se, portanto, como estruturas dinâmicas e complexas que são marcados pela interação entre características dos territórios e processos socioeconômicos abrangentes, que tem suas manifestações conformadas de diferentes formas, na intensidade, no volume, no tempo e no espaço (Wolf et al., 2019).

(...) as metrópoles são entidades espaciais tão complexas que, em si, o dentro é tão pleno já de questões, ele é tão depositário do conjunto da realidade econômica social e política, que ele quase se basta, no sentido de oferecer elementos em quantidade e qualidade suficientes para compreender o quadro nas macro e nas micro determinações. (SPOSITO, 2009, p.30)

Estudos da ONU<sup>37</sup> revelam que, atualmente, 55% da população mundial está concentrada em áreas urbanas, gerando 70% do PIB do planeta, sendo responsável por 70% das emissões de gases de efeito estufa e por 60% do consumo de energia.

A urbanização está mudando a face do planeta - para melhor e para pior. As populações da cidade, o PIB e o investimento estão aumentando exponencialmente. Ao mesmo tempo, as emissões de carbono estão aumentando, mais e mais pessoas moram em favelas e a poluição do ar é uma ameaça crescente. Os especialistas apontam para a necessidade de transformação urbana, mas poucas pessoas têm uma noção concreta de como estimular e sustentar mudanças tão rápidas. (MAASSEN & GALVIN, 2018)

---

<sup>37</sup> <https://news.un.org/pt/story/2019/02/1660701>.

Tais estudos ainda apontam que a expectativa, para 2050, é de que esta concentração urbana aumente para 70% da população, amplificando os impactos associados aos efeitos da emissão de CO<sub>2</sub>, à poluição do ar e das águas e à desigualdade social.

Assim, o foco na promoção de transformações efetivas nas cidades é, hoje, condição vital para a preservação da vida do próprio planeta.

Desafios como esses requerem soluções multidisciplinares e integradas que contemplam, entre outras, as inovações propostas pelo setor privado, a identificação de fontes de financiamento, a capacitação técnica, o melhor uso de uma infinidade de dados, o engajamento político e a construção de coalizões. São exemplos desse tipo de solução:

- a mobilidade integrada para todos, facilitando o acesso das pessoas ao trabalho e às oportunidades;
- a eletrificação da mobilidade, reduzindo as emissões de carbono e melhorando a qualidade do ar;
- edificações carbono-zero e a geração distribuída de energia, transformando os prédios de consumidores em fontes de energia limpa;
- as ruas completas, proporcionando ambientes viários mais seguros e melhorando a vida de comunidades;
- os planos de desenvolvimento metropolitano voltados para o crescimento com baixo carbono; e
- a resiliência urbana e o gerenciamento da água, mitigando o risco e tornando comunidades mais resilientes às mudanças climáticas. (LINDAU, 2019)

## Urbanismo Tático e Inovação Urbana

O urbanismo tático vem propor ações e intervenções, numa perspectiva de um sistema vivo – orgânico em suas relações, onde as dimensões de tempo e espaço, das dinâmicas e complexidades, relativizam-se, acelerando e freando, de forma cíclica e contínua. Nessa perspectiva, busca absorver os movimentos e as forças que estão em atuação, produzindo e dispendo de sua potência, como forma de conseguir o máximo de eficácia.

O urbanismo tático, prática que vem ganhando destaque nos últimos anos, tem se mostrado uma estratégia atrativa para coletivos ativistas, arquitetos, urbanistas e designers ao redor do mundo por propor, a baixo custo e numa micro-escala, intervenções urbanas pontuais na intenção de promover o direito à cidade. Essa maneira de se pensar espaços públicos na cidade busca atuar por uma lógica não-hierárquica, na qual a sociedade civil (em colaboração ou não com o Estado e/ou empresas privadas) propõe alternativas ao processo tradicional de projeto na esfera urbana (MOREIRA, 2019)

Para Gomes et al. (2019, p.44) o conceito de Mehrotra & Benítez (2017) da ‘cidade cinética’ descreve e esclarece essa condição fluida permanente dos arranjos urbanos. “Deste modo, os espaços são recriados, consumidos, reinterpretados e, sobretudo, reciclados para a criação de espetáculos, onde novas condições, formas e possibilidades passam a ser exploradas”. O urbanismo tático promove e oferece, assim, uma proposta para solução de problemas pontuais e/ou a criação de novas oportunidades de uso dos espaços, bastante rápida, respondendo e transparecendo aos indivíduos da comunidade, um trabalho



em andamento, onde demandas, necessidades e ideias, são absorvidas e tangibilizadas.

Com o posto por Gadanho (2016) o urbanismo tático busca, por meio de uma constante apropriação das ideias que circulam no local, oferecer, com habilidade e criatividade, protótipos de soluções experimentais, formas de infraestrutura alternativa, ocupações e intervenções pontuais e temporárias do espaço público.

O urbanismo tático, busca assegurar, assim, o direito à cidade, o acesso aos espaços e a oferta de senso de pertencimento ao lugar. Para Montaner & Muxi (2014, p.219) “nenhuma intervenção urbana pode começar sem que os moradores intervenham no diagnóstico, e toda obra requer a opinião e a atividade dos usuários a fim de valorizar e qualificar sua manutenção, de modo a interpretar sua pós-ocupação.”

A forma como o urbanismo tático auxilia na percepção das carências urbanas, trazendo soluções práticas e acessíveis, promovendo e organizando os movimentos de intervenção nas cidades, compõem cada vez mais uma inteligência coletiva, que enfatiza os processos coletivos de criação e subjetivação, trazendo de volta o sentido do direito à cidade para uma perspectiva revolucionária. (GOMES et al. 2019, p.48)

## **Planejamento das Cidades**

O processo do Planejamento Urbano, lida com o desenvolvimento de soluções e direcionamento de ações que visam criar, manter ou revitalizar espaços

urbanos. Para tanto, cria estruturas de ordenamento para o desenvolvimento e crescimento das cidades. O Planejamento Urbano, além de otimizar e criar oportunidades de integração, antecipar e minimizar problemas, busca assegurar uma organização do espaço de forma a organizar a cidade, levando em conta as distintas complexidades e dimensões socioeconômicas.

Assim, com base em Lefvebre (2001), o tecido urbano vai atuar como um sistema vivo, de longe, visto como uma unidade, mas, de perto, percebido como uma série de subsistemas em articulação contínua e não linear. Assim, o tecido urbano não vai se restringir às fronteiras de sua morfologia, mas abrange a vida, cultural, histórica, econômica, política e social – envolve objetos, símbolos, construções, valores e rituais locais.

Santos (1979) aponta a existência de um tipo tecido social hierárquico, composto por dois circuitos, os quais observam a produção, a distribuição e o consumo no meio urbano. O circuito inferior se estabelece a partir da desigualdade de social, do distanciamento de renda, da dificuldade de acesso a serviços essenciais e da pouca possibilidade de se consumir bens e serviços; que convive e interage com um circuito superior, composto por um grupo que tem amplo acesso à oportunidades e renda alta.

A existência de uma massa de pessoas com salários muito baixos ou vivendo de atividades ocasionais, ao lado de uma minoria com rendas muito elevadas, cria na sociedade urbana uma divisão entre aqueles que podem ter acesso de maneira permanente aos bens e serviços oferecidos e aqueles

que, tendo as mesmas necessidades, não têm condições de satisfazê-las. Isso cria ao mesmo tempo diferenças quantitativas e qualitativas no consumo. Essas diferenças são a causa e o efeito da existência, ou seja, da criação ou da manutenção, nessas cidades, de dois circuitos de produção, distribuição e consumo dos bens e serviços. (SANTOS, 1979, p.29)

A diferenciação do consumo entre classes sociais se traduz em uma complexa hierarquia de localidades centrais que assume diferentes arranjos. Assim Santos refere-se aos 'circuitos superior e inferior' da economia e a suas projeções espaciais, que devem ser interpretadas como meios socioespaciais servindo a classes sociais distintas. O desdobramento da rede de localidades centrais em dois planos, um servindo a grupos sociais de alto e médio status e o outro servindo a grupos sociais de baixo status (...) constitui-se em uma similar interpretação do comportamento espacial de classes sociais distintas que coexistem no mesmo espaço face à própria reprodução social (CORRÊA. 1997, p.22)

(...) o espaço dos países subdesenvolvidos é marcado pelas enormes diferenças de renda na sociedade, que se exprimem ao nível regional, por uma tendência à hierarquização das atividades e, na escala do lugar, pela coexistência de atividades de mesma natureza, mas de níveis diferentes. Essas disparidades de renda são menos importantes nos países desenvolvidos e influenciam muito pouco o acesso a um grande número de bens e serviços. Ao contrário, nos países subdesenvolvidos, a possibilidade de consumo dos indivíduos varia muito. O nível de renda também é função da localização do indivíduo, o qual determina, por sua vez, a situação de cada um como produtor e como consumidor. (SANTOS, 1979, p. 15)

O planejamento urbano deve perceber, compreender e lidar com essa modelagem de forças, com o objetivo de propor o estabelecimento de arranjos

urbanos capazes de conferir espaços de convívio em uma cidade real – não em uma cidade ideal.

Com base em McLoughlin (1969), o processo do planejamento urbano de uma cidade real, entendido, assim, como um sistema dinâmico e complexo, deve seguir algumas etapas críticas: avaliação situacional preliminar; contextualização e formulação dos objetivos; mapeamento, descrição e simulação do potencial sistema; conceituação e definição de alternativas e propostas de ação/intervenção; análise e avaliação das alternativas; e seleção hierarquizada das alternativas propostas.

Nessa perspectiva, como em Hall (2002, p.6), ao invés de se propor uma série de projetos para uma cidade imaginada, o planejamento urbano sistêmico configura-se como uma ideia de planejamento que leva em conta “uma série contínua de controles sobre o desenvolvimento de uma área, auxiliados por mecanismos que buscam simular o processo de desenvolvimento de forma que esse controle possa ser aplicado”.

Essa perspectiva, enfatiza a percepção de um dinâmico processo de arranjo e rearranjo permanente de forças que modelam o fenômeno urbano. Também observado por Kohlsdorf (1985) o fenômeno urbano seria o resultado de sua própria história e, portanto, fluido no espaço. Nessa forma, fica claro que as soluções devem ser ajustadas aos contextos locais, bem como os mecanismos de controle, devem ser previstos como sistemas em ‘permanente processo de

ajuste'. Essa complexidade, expõe a necessidade de entender o planejamento urbano como uma área transdisciplinar, que busca observar distintos aspectos sobre a dinâmica da vida urbana.

Maassen & Galvin (2019) apontam 4 conceitos transformadores que vem alterando as lógicas tradicionais dos arranjos urbanos:

- Superquadras - Implementadas pela primeira vez em 2016, as superquadras limitam o tráfego de carros ao perímetro de áreas de três por três quarteirões, permitindo que o transporte seja facilmente acessível aos moradores, criando conforto para atividades de pedestres, recreativas e econômicas.
- Ruas Compartilhadas - Nos Estados Unidos, o conceito de "ruas completas" ou "compartilhadas" foi formalmente introduzido em 2005 por uma coalizão nacional e desafiava radicalmente a dominação do espaço público pelos automóveis.
- Conectividade Não-Motorizada - A poluição relacionada ao trânsito e as ruas engarrafadas estão levando as cidades a testar maneiras de reduzir a primazia dos carros particulares. Dar às pessoas novas opções de chegar a seus destinos de forma ativa, a pé e de bicicleta, ou por outros modos não motorizados é outra maneira pela qual as cidades estão respondendo a esse desafio.
- Vivendo com a Água - Várias cidades costeiras ou localizadas em deltas de rios estão atualmente repensando sua relação com a água, por um bom motivo. À medida que o planeta se aquece, o aumento do nível do mar e os eventos climáticos cada vez mais imprevisíveis estão causando estragos em muitas cidades costeiras em todo o mundo. (MASSEN & GALVIN, 2019)

## **Instrumentos para Transformar – Operações Urbanas Consorciadas**

O Plano Diretor de uma cidade vem cumprir os objetivos do planejamento urbano, funcionando, como um instrumento para o estabelecimento de regras, parâmetros, premissas e incentivos. Tem, no modelo das Operações Consorciadas, o detalhamento de um conjunto de prerrogativas orientadoras das distintas formas de empreendimentos – articulações entre o poder público e a iniciativa privada na construção dos espaços urbanos e rurais, visando o desenvolvimento regulamentado de uma cidade. A lógica é ordenar as potenciais intervenções, em áreas preestabelecidas da cidade, visando o incremento das estruturas urbanísticas, a preservação do meio ambiente, a oferta de serviços públicos essenciais e, por conseguinte, a evolução socioeconômica do município.

A Operação Urbana Consorciada (OUC), como visto, é um instrumento do Direito Urbanístico<sup>38</sup> do Estatuto da Cidade, que vai estabelecer as diretrizes gerais da Política Urbana. A OUC, então, configura a reunião de ações e intervenções articuladas pelo Poder Público Municipal, com vistas a estabelecer transformações urbanísticas estruturais específicas.

O papel do urbanismo regulamentar é coordenar as iniciativas particulares em função das perspectivas gerais. O urbanismo operacional trata das ações empreendidas por iniciativa dos poderes públicos para assumir

---

<sup>38</sup> Instituído pelos artigos 32, 33 e 34 da *L10257*, disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br).

diretamente o encargo de ampliar cidades ou de transformar os bairros existentes (LACAZE, 1993, p.24)

Como coloca Silva (2008, p.367) a OUC trata de “toda atuação urbanística que envolve alteração da realidade urbana com vista a obter nova configuração da área”. Tais ações e intervenções – empreendimentos – urbanas, são estruturados na lógica de articulações e parcerias com distintos entes da sociedade civil. Coordenada pelo Poder Público, na perspectiva de promover de melhorias sociais e valorização ambiental, estão previstas as participações de moradores, usuários, proprietários, instituições locais, investidores privados e empresas prestadoras de serviços públicos<sup>39</sup>.

*Se trata de un sistema en el cual las decisiones del poder se armonizan previamente con las de los sujetos económicos en orden a la consecución de unos resultados óptimos. La Administración, sin abdicar de sus funciones ni renunciar a sus potestades, pretende conseguir el concurso voluntario, la adhesión libremente prestada de los particulares a partir de la convicción de que sólo de este modo podrán alcanzarse los objetivos previamente fijados. Lo que se intenta es obtener la colaboración de la iniciativa privada para complementar o substituir, en su caso, una gestión pública que se confiesa impotente parahacer frente por sí sola a las necesidades previstas (FERNANDEZ, 1977, p. 278)*

A OUC, como instrumento de transformação urbana, orienta-se a detalhar um plano de zoneamento, modelando o estabelecimento de normas, premissas e

---

<sup>39</sup> Como visto no Estatuto da Cidade, quando apresenta o conceito da operação urbana consorciada (art. 32, § 1º).

parâmetros para as distintas seções das áreas delimitadas, com o intuito de alcançar novos estágios de configuração espacial e desenvolvimento econômico.

Serve, assim, como instrumento para agilizar e especificar, pontualmente, a forma como a legislação local, vai atuar na (re)definição das áreas a serem atingidas; prevendo uma programação básica de ocupação da área; bem como a estrutura de um sistema de atendimento social e econômico, subsidiando apoio à população diretamente afetada pela OUC. Dessa forma, fica evidente a necessidade de se declarar, clara e explicitamente, as finalidades da OUC.

Em verdade, as normas urbanísticas municipais são as mais características, porque é nos Municípios que se manifesta a atividade urbanística na sua forma mais concreta e dinâmica. Por isso, as competências da União e do Estado esbarram na competência própria que a Constituição reservou aos Municípios, embora estes tenham, por outro lado, que conformar sua atuação urbanística aos ditames, diretrizes e objetivos gerais do desenvolvimento urbano estabelecidos pela União e às regras genéricas de coordenação expedidas pelo Estado. (SILVA, 2008, p. 65)

A seguir, os detalhes do documento que regula o Estatuto das Cidades – e das Operações Urbanas Consorciadas:



Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001

## *CAPÍTULO I*

### DIRETRIZES GERAIS

Art. 1º Na execução da política urbana, de que tratam os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, será aplicado o previsto nesta Lei.

Parágrafo único. Para todos os efeitos, esta Lei, denominada Estatuto da Cidade, estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental.

Art. 2º A política urbana tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana, mediante as seguintes diretrizes gerais:

**I – garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como o direito à terra urbana, à moradia, ao saneamento ambiental, à infraestrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer, para as presentes e futuras gerações;**

**II – gestão democrática por meio da participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade na**

**formulação, execução e acompanhamento de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano;**

**III – cooperação entre os governos, a iniciativa privada e os demais setores da sociedade no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social;**

**IV – planejamento do desenvolvimento das cidades, da distribuição espacial da população e das atividades econômicas do Município e do território sob sua área de influência, de modo a evitar e corrigir as distorções do crescimento urbano e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente;**

**V – oferta de equipamentos urbanos e comunitários, transporte e serviços públicos adequados aos interesses e necessidades da população e às características locais;**

**VI – ordenação e controle do uso do solo, de forma a evitar:**

- a) a utilização inadequada dos imóveis urbanos;
- b) a proximidade de usos incompatíveis ou inconvenientes;
- c) o parcelamento do solo, a edificação ou o uso excessivos ou inadequados em relação à infraestrutura urbana;

d) a instalação de empreendimentos ou atividades que possam funcionar como polos geradores de tráfego, sem a previsão da infraestrutura correspondente;

e) a retenção especulativa de imóvel urbano, que resulte na sua subutilização ou não utilização;

f) a deterioração das áreas urbanizadas;

g) a poluição e a degradação ambiental;

h) a exposição da população a riscos de desastres.

**VII – integração e complementaridade entre as atividades urbanas e rurais, tendo em vista o desenvolvimento socioeconômico do Município e do território sob sua área de influência;**

**VIII – adoção de padrões de produção e consumo de bens e serviços e de expansão urbana compatíveis com os limites da sustentabilidade ambiental, social e econômica do Município e do território sob sua área de influência;**

**IX – justa distribuição dos benefícios e ônus decorrentes do processo de urbanização;**

**X – adequação dos instrumentos de política econômica, tributária e financeira e dos gastos públicos aos objetivos do desenvolvimento urbano,**

de modo a privilegiar os investimentos geradores de bem-estar geral e a fruição dos bens pelos diferentes segmentos sociais;

XI – recuperação dos investimentos do Poder Público de que tenha resultado a valorização de imóveis urbanos;

XII – proteção, preservação e recuperação do meio ambiente natural e construído, do patrimônio cultural, histórico, artístico, paisagístico e arqueológico;

XIII – audiência do Poder Público municipal e da população interessada nos processos de implantação de empreendimentos ou atividades com efeitos potencialmente negativos sobre o meio ambiente natural ou construído, o conforto ou a segurança da população;

XIV – regularização fundiária e urbanização de áreas ocupadas por população de baixa renda mediante o estabelecimento de normas especiais de urbanização, uso e ocupação do solo e edificação, consideradas a situação socioeconômica da população e as normas ambientais;

XV – simplificação da legislação de parcelamento, uso e ocupação do solo e das normas edilícias, com vistas a permitir a redução dos custos e o aumento da oferta dos lotes e unidades habitacionais;

**XVI – isonomia de condições para os agentes públicos e privados na promoção de empreendimentos e atividades relativos ao processo de urbanização, atendido o interesse social.**

**XVII - estímulo à utilização, nos parcelamentos do solo e nas edificações urbanas, de sistemas operacionais, padrões construtivos e aportes tecnológicos que objetivem a redução de impactos ambientais e a economia de recursos naturais.**

**XVIII - tratamento prioritário às obras e edificações de infraestrutura de energia, telecomunicações, abastecimento de água e saneamento.**

**XIX – garantia de condições condignas de acessibilidade, utilização e conforto nas dependências internas das edificações urbanas, inclusive nas destinadas à moradia e ao serviço dos trabalhadores domésticos, observados requisitos mínimos de dimensionamento, ventilação, iluminação, ergonomia, privacidade e qualidade dos materiais empregados.**

Art. 3º Compete à União, entre outras atribuições de interesse da política urbana:

**I – legislar sobre normas gerais de direito urbanístico;**

**II – legislar sobre normas para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em relação à política urbana, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional;**

**III - promover, por iniciativa própria e em conjunto com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, programas de construção de moradias e melhoria das condições habitacionais, de saneamento básico, das calçadas, dos passeios públicos, do mobiliário urbano e dos demais espaços de uso público;**

**IV - instituir diretrizes para desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico, transporte e mobilidade urbana, que incluam regras de acessibilidade aos locais de uso público;**

**V – elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social.**

## ***CAPÍTULO II***

### **DOS INSTRUMENTOS DA POLÍTICA URBANA**

#### **Seção I – Dos instrumentos em geral**

Art. 4º Para os fins desta Lei, serão utilizados, entre outros instrumentos:

**I – planos nacionais, regionais e estaduais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social;**

**II – planejamento das regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões;**

### **III – planejamento municipal, em especial:**

- a) plano diretor;
- b) disciplina do parcelamento, do uso e da ocupação do solo;
- c) zoneamento ambiental;
- d) plano plurianual;
- e) diretrizes orçamentárias e orçamento anual;
- f) gestão orçamentária participativa;
- g) planos, programas e projetos setoriais;
- h) planos de desenvolvimento econômico e social;

### **IV – institutos tributários e financeiros:**

- a) imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana - IPTU;
- b) contribuição de melhoria;
- c) incentivos e benefícios fiscais e financeiros;

### **V – institutos jurídicos e políticos:**

- a) desapropriação;
- b) servidão administrativa;
- c) limitações administrativas;

- d) tombamento de imóveis ou de mobiliário urbano;
- e) instituição de unidades de conservação;
- f) instituição de zonas especiais de interesse social;
- g) concessão de direito real de uso;
- h) concessão de uso especial para fins de moradia;
- i) parcelamento, edificação ou utilização compulsórios;
- j) usucapião especial de imóvel urbano;
- l) direito de superfície;
- m) direito de preempção;
- n) outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso;
- o) transferência do direito de construir;
- p) operações urbanas consorciadas;
- q) regularização fundiária;
- r) assistência técnica e jurídica gratuita para as comunidades e grupos sociais menos favorecidos;
- s) referendo popular e plebiscito;
- t) demarcação urbanística para fins de regularização fundiária;
- u) legitimação de posse.



## **VI – estudo prévio de impacto ambiental (EIA) e estudo prévio de impacto de vizinhança (EIV).**

§ 1º Os instrumentos mencionados neste artigo regem-se pela legislação que lhes é própria, observado o disposto nesta Lei.

§ 2º Nos casos de programas e projetos habitacionais de interesse social, desenvolvidos por órgãos ou entidades da Administração Pública com atuação específica nessa área, a concessão de direito real de uso de imóveis públicos poderá ser contratada coletivamente.

§ 3º Os instrumentos previstos neste artigo que demandam dispêndio de recursos por parte do Poder Público municipal devem ser objeto de controle social, garantida a participação de comunidades, movimentos e entidades da sociedade civil.

### **Seção X – Das operações urbanas consorciadas**

Art. 32. Lei municipal específica, baseada no plano diretor, poderá delimitar área para aplicação de operações consorciadas.

§ 1º Considera-se operação urbana consorciada o conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo Poder Público municipal, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com o objetivo de alcançar em uma área transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e a valorização ambiental.

§ 2º Poderão ser previstas nas operações urbanas consorciadas, entre outras medidas:

**I – a modificação de índices e características de parcelamento, uso e ocupação do solo e subsolo, bem como alterações das normas edilícias, considerado o impacto ambiental delas decorrente;**

**II – a regularização de construções, reformas ou ampliações executadas em desacordo com a legislação vigente.**

**III - a concessão de incentivos a operações urbanas que utilizam tecnologias visando a redução de impactos ambientais, e que comprovem a utilização, nas construções e uso de edificações urbanas, de tecnologias que reduzam os impactos ambientais e economizem recursos naturais, especificadas as modalidades de design e de obras a serem contempladas.**

Art. 33. Da lei específica que aprovar a operação urbana consorciada constará o plano de operação urbana consorciada, contendo, no mínimo:

**I – definição da área a ser atingida;**

**II – programa básico de ocupação da área;**

**III – programa de atendimento econômico e social para a população diretamente afetada pela operação;**

**IV – finalidades da operação;**

**V – estudo prévio de impacto de vizinhança;**

**VI - contrapartida a ser exigida dos proprietários, usuários permanentes e investidores privados em função da utilização dos benefícios previstos nos incisos I, II e III do § 2º do art. 32 desta Lei;**

**VII – forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil.**

**VIII - natureza dos incentivos a serem concedidos aos proprietários, usuários permanentes e investidores privados, uma vez atendido o disposto no inciso III do § 2º do art. 32 desta Lei.**

§ 1º Os recursos obtidos pelo Poder Público municipal na forma do inciso VI deste artigo serão aplicados exclusivamente na própria operação urbana consorciada.

§ 2º A partir da aprovação da lei específica de que trata o caput, são nulas as licenças e autorizações a cargo do Poder Público municipal expedidas em desacordo com o plano de operação urbana consorciada.

Art. 34. A lei específica que aprovar a operação urbana consorciada poderá prever a emissão pelo Município de quantidade determinada de certificados de potencial adicional de construção, que serão alienados em leilão ou utilizados diretamente no pagamento das obras necessárias à própria operação.

§ 1º Os certificados de potencial adicional de construção serão livremente negociados, mas conversíveis em direito de construir unicamente na área objeto da operação.

§ 2º Apresentado pedido de licença para construir, o certificado de potencial adicional será utilizado no pagamento da área de construção que supere os padrões estabelecidos pela legislação de uso e ocupação do solo, até o limite fixado pela lei específica que aprovar a operação urbana consorciada.

Art. 34-A. Nas regiões metropolitanas ou nas aglomerações urbanas instituídas por lei complementar estadual, poderão ser realizadas operações urbanas consorciadas interfederativas, aprovadas por leis estaduais específicas.

Parágrafo único. As disposições dos arts. 32 a 34 desta Lei aplicam-se às operações urbanas consorciadas interfederativas previstas no **caput** deste artigo, no que couber.

## Referências

- CORRÊA, R. Trajetórias geográficas. RJ: Bertrand Brasil, 1997.
- FERNANDEZ, A. Instituciones de Derecho Urbanístico. Madrid: Editorial Monecorvo, 1977.
- GADANHÓ, P. Crescimento desigual: urbanismo tático para megacidades em expansão. Revista Plot, São Paulo, Raiz Assessoria e Representações, p.171-173, 2016.
- GOMES, J.; GOMES, L.; MELLO, M. Urbanismo Tático e o Direito a Cidade. Revista Políticas Públicas & Cidades. v.8, n.4, p.40-51, julho/setembro, 2019.
- HALL, P. (2002). Urban and regional planning (Vol. 4<sup>th</sup>. Ed.). NY: Routledge, 2002.
- LACAZE, J-P. Os métodos do urbanismo. Campinas: Papirus, 1993.
- LÉFÈBVRE, H. O direito à cidade. São Paulo: Centauro, 2001.

LINDAU, L. Transformações que vão moldar o futuro das cidades. WRIBrasil. 27/08/2019. Disponível em: <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2019/08/transformacoes-que-vaio-moldar-o-futuro-das-cidades>.

MAASSEN, A.; GALVIN, M. 4 conceitos emergentes que podem transformar cidades. WRIBrasil, 29/07/2019. Disponível em: <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2019/07/4-conceitos-emergentes-que-podem-transformar-cidades>.

MAASSEN, A.; GALVIN, M. 5 cidades mostram como a transformação urbana realmente se parece. World Resources Institute, 12/12/2018. Disponível em: <https://www.wri.org/insights/5-cities-show-what-urban-transformation-really-looks>.

MC LOUGHLIN, J. Urban & regional planning: a systems approach. London: Faber&Faber, 1969.

MEHROTRA, R.; BENÍTEZ, F. A obsolência do permanente: rumo a um urbanismo efêmero. Revista Plot, São Paulo, Raiz Assessoria e Representações, p.84, 117, 2017.

MONTANER, J.; MUXÍ, Z. Arquitetura e política: ensaios para mundos alternativos. SP: Gustavo Gili, 2014.

MOREIRA, S. O que é urbanismo tático? ArchDaily. 06/12/2019. Disponível em: <https://www.archdaily.com.br/br/929743/o-que-e-urbanismo-tatico>.

SANTOS, M. O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. Coleção Ciências Sociais). RJ: Francisco Alves, 1979.

SILVA, J. Direito urbanístico brasileiro. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

SPOSITO, M. Para pensar as pequenas e médias cidades brasileiras. Belém: FASE/ICSA/UFPA, v.1., 2009.

WOLF, J.; BORGES, M.; MARQUES, J.; CASTRO, E. (2019) “Smarter decisions for smarter cities: Lessons learned from strategic plans”, in Carvalho; Rego; Lucas; Sánchez-Hernández; Viana (Eds.), New Paths of Entrepreneurship Development (p.7-30), 2019.

## *Capítulo 9*

# Parcerias Público-Privadas e o Marketing de Cidades

### **Conexões Sistêmicas**

O marketing é um sistema. O marketing não se limita a planejar, a produzir, a embalar, a pesquisar, a comunicar, a estocar, a distribuir, a vender e a se relacionar, mas ao conjunto de todas estas ações integradas.

O sistema de marketing, assim, pretende acompanhar – e construir ações estratégicas – o todo o processo que envolve o desenvolvimento de um produto ou serviço, desde suas ideias iniciais, passando por todas as fases evolutivas, até fazer chegar as mãos do consumidor.

Nessa perspectiva, o sistema de marketing pode se ajustar e adequar as mais variadas formas de produtos e serviços, indo desde o marketing pessoal até o marketing de um país.

O marketing de lugares tem sido utilizado em larga escala, num formato de abordagem produtivo e eficaz, quando busca ‘vender’ uma cidade com um lugar desejável, seja para habitar, seja para visitar, seja para trabalhar, seja para investir em uma planta produtiva, ou seja, para abrir um ponto comercial.

Assim, para a gestão de uma cidade, é razoável, para fins de aproximação/adequação conceitual, substituir ou expandir, os termos ‘consumidor’ e ‘cliente’, por ‘usuário’ e ‘morador’. Dessa forma, passaremos a ter uma base de articulação entre ações e reações – conexões – desse público, face as implementações e intervenções propostas por uma gestão municipal. Nessa perspectiva o morador é um consumidor não só dos serviços oferecidos pela Prefeitura, mas também um usuário da cidade como um todo.

### **O Entendimento do Consumidor**

A jornada do **usuário/morador** diz respeito ao conjunto das etapas percorridas na trajetória do consumidor/cliente durante sua interação com o produto/serviço – desde os primeiros contatos até a pós-compra.

As macro etapas estruturantes da jornada do consumidor/cliente:

etapa 1 - aprendizado e descoberta;  
etapa 2 - reconhecimento do problema;  
etapa 3 - consideração da solução;  
etapa 4 - decisão de aquisição.

A jornada do cliente/usuário é útil para se ter uma perspectiva, mais ampla e clara sobre todo o processo de vendas da uma empresa.

A identificação dos passos seguidos pelo cliente/usuário, até o fechamento da 'compra', é fundamental para se (re)definir e (re)direcionar ações mais eficazes no processo de interação comercial/relacional.

A jornada do cliente/usuário é um instrumento que vai auxiliar na agilização do fluxo comercial/relacional, tornando possível a personalização das interações, o desenvolvimento relacionamentos mais significativos, o direcionamento de recursos, a redução de custos, o aumentar da efetividade das vendas.

Antes de estruturar a jornada do cliente/usuário deve-se desenvolver a estrutura das personas.

A persona é uma construção arquetípica de um cliente ideal – essa representação fictícia deve ser baseada em dados reais sobre as características comportamentais dos consumidores/moradores. Assim, uma série de perguntas



curtas são efetivadas, com o intuito de se ‘desenhar 2, 3 ou 4 personas, capazes de caracterizar o conjunto majoritário e de maior interesse do projeto.

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| Nome?                      | Canais de mídia?            |
| Idade?                     | Esporte favorito?           |
| Onde nasceu?               | Onde trabalha?              |
| Onde mora?                 | Seu cargo ou função?        |
| Possui <i>pets</i> ?       | O que faz para se divertir? |
| Gênero?                    | Grau de escolaridade?       |
| Renda?                     | O que gosta de beber?       |
| Estado civil?              | Como se veste?              |
| Onde estudou?              | Quais as marcas favoritas?  |
| O que estudou?             | Quais os lugares de lazer?  |
| Que músicas gosta?         | O que gosta de comer?       |
| Que sites/blogs frequenta? | ...                         |

A ferramenta é utilizada para segmentar e direcionar ações de mercado – para tanto, envolve, aspectos demográficos, profissionais, interesses pessoais,

canais de mídia que acompanha, histórias pessoais, marcas que usa, necessidades, motivações, objetivos, medos, desafios e preocupações.

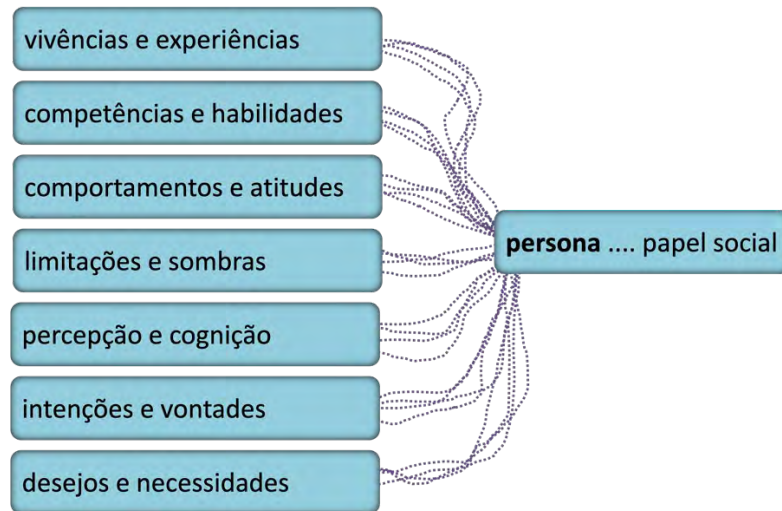


Figura: Desenvolvido pelo autor.

Assim, deve-se, sempre que possível e pertinente, promover pesquisa primária, com o intuito de buscar necessidades, desejos, interesses, intenções e proposições do público associado aos objetivos do projeto em curso.

## **Gestão e Marketing**

Cada vez mais, deve-se observar a extensão da gestão para além de sua esfera operacional e estratégica. Pois, tornam-se estratégica, também, as características e as formas como as distintas dinâmicas da gestão se relacionam e são percebidas pelo público impactado. Questões como transparência, diversidade,

segurança e adequação às normas e valores são repercutidas nas redes sociais e tem retorno no curto prazo.

Tanto nas dimensões públicas, quanto privadas, o fazer produtivo passa a ter suas dinâmicas monitoradas e avaliadas. Dessa forma, os sistemas de marketing ajustaram-se às esferas digitais, observando novas nuances, atributos e benefícios.

De forma geral, o sistema tradicional de marketing, busca observar os esforços e mobilização de recursos feitos por uma empresa, desde o início das operações até o momento final, de ‘entrega’ para o cliente – no mercado. Pequenas mudanças conceituais vão ocorrer, para o ajuste do sistema aos diferentes objetivos.

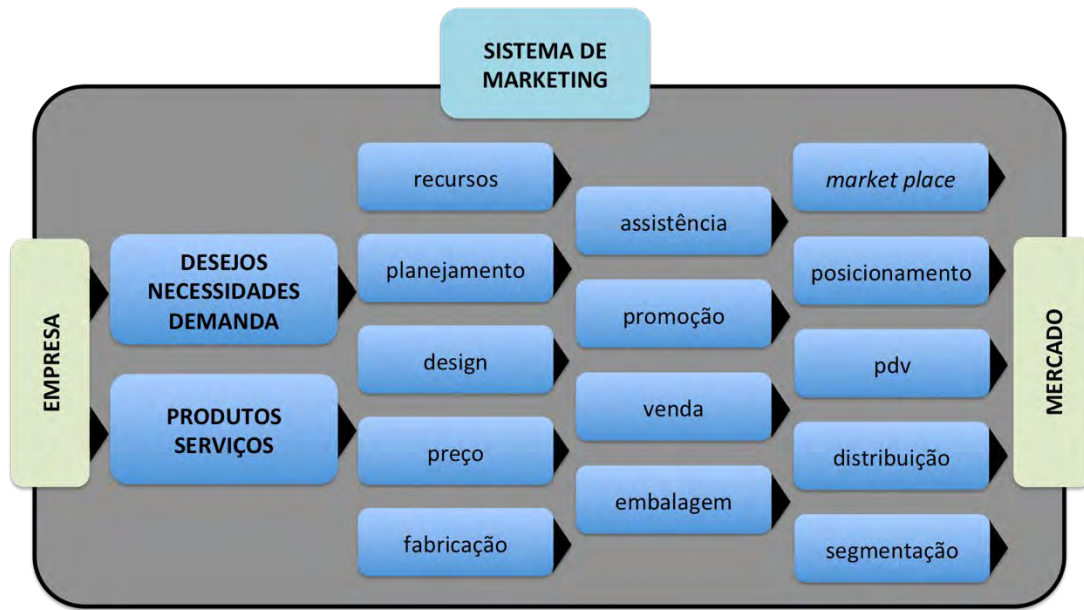


Figura: Desenvolvido pelo autor, com base em Kotler, 2000.

O marketing evoluiu muito e, hoje, podemos listar distintas maneiras de atuar, que vão variar de acordo com o objetivo e os canais envolvidos, assim, pode-se elencar, para além do marketing tradicional: o marketing direto, o marketing de relacionamento, o marketing de guerrilha, o marketing verde, o marketing institucional, o marketing social, o marketing de conteúdo, o marketing viral etc.

Assim, deve-se, como parâmetro de performance, avaliar a evolução dos conceitos segundo algumas dimensões: gestão, percepção de valor, atendimento, desempenho, segurança e conforto.

O sistema de marketing digital (SMD) tem a característica de poder se ajustar aos diferentes cenários e objetivos, tratando, de forma integrada e inteligente, as distintas nuances que se pretende. Dessa forma, o SMD, tem como meta inicial, identificar seu público-alvo, ou seja, descobrir onde estas pessoas estão – nas redes sociais. O que fazem, o que compram, o que leem, onde confraternizam, o que buscam etc., para, em seguida, criar formas de interação.



Figura: Desenvolvido pelo autor, com base em Kotler et al., 2017.

Pelo exposto, com base nos objetivos norteadores, o SMD identificará as oportunidades e produzirá suas respostas na forma de produtos, serviços, informações e processos que viabilizem a construção de relações – sejam comerciais sejam afetivas.

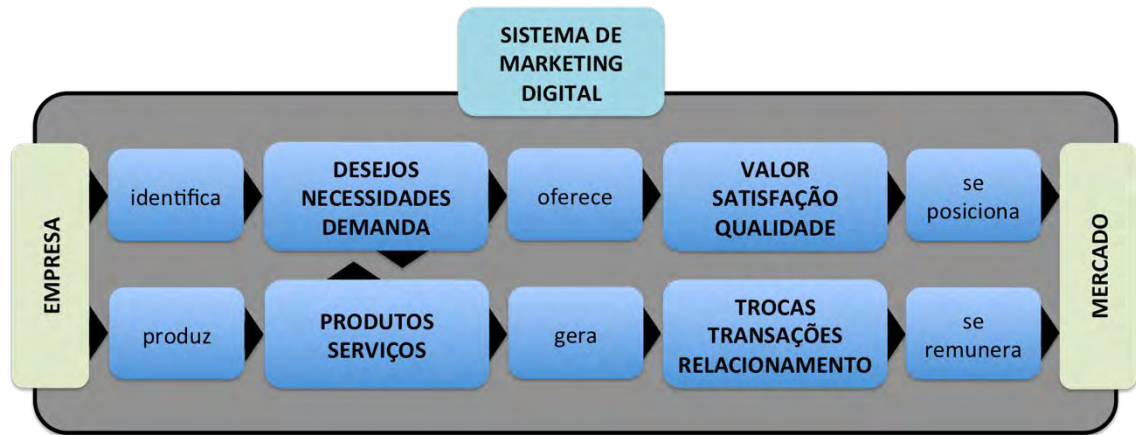
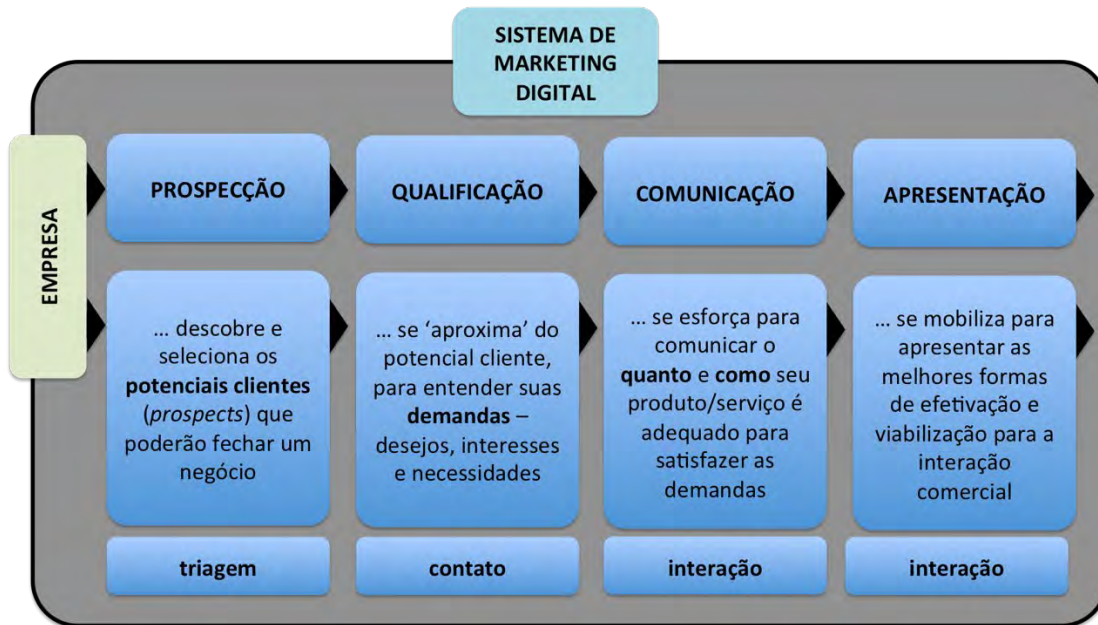
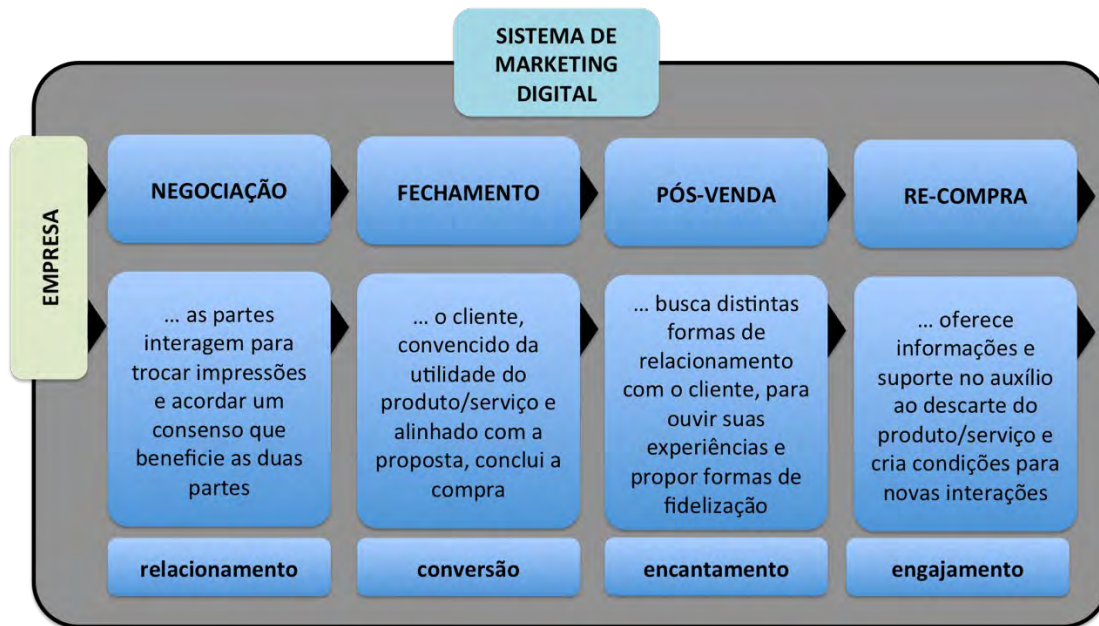


Figura: Desenvolvido pelo autor, com base em Kotler et al., 2017.

A partir da mobilização dos recursos corretos e, uma vez identificadas e ajustadas as formas de interação com o público, o SMD propõe o aprofundamento relacional de cada macro etapa de envolvimento potencial.





Figuras: Desenvolvido pelo autor, com base em Blackwell et al., 2013.

Como visto, nas figuras anteriores, o objetivo do SMD vai além da entrega, do marketing tradicional, na perspectiva contemporânea, o que pretende-se, após a identificação inicial, do estabelecimento do contato e do início de um relacionamento, é estabelecer um tipo de aliança entre o indivíduo e a empresa, o que se busca é um senso de representatividade mútua, onde a empresa entrega o que o indivíduo aspira e, este, na medida que identifica honestidade, segurança e confiança, passa a ser um 'embaixador' ou um representante informal (e engajado) da empresa.





Figura: Desenvolvido pelo autor, com base em Kotler et al., 2017.

## Marketing de Cidades

O conceito de marketing de lugar, está baseado na perspectiva de um planejamento estratégico, onde objetiva-se a transformação do lugar, visando a prosperidade da economia, o incremento da sua infraestrutura, implementação de instalações de desenvolvimento tecnológico, implementando estratégias gerenciais capazes de alavancar oportunidades e a reputação local.

Da mesma forma, como quando o processo está orientado para uma empresa – seu *target* e *market share*<sup>40</sup> – o objetivo das ações do marketing de lugares é o de estabelecer alianças entre o morador/usuário e a cidade (gestão local), na busca do estabelecimento de um *constructo* de representatividade, onde a cidade oferece o que o morador/usuário necessita e espera e, assim, na medida que percebe transparência, honestidade e segurança, passa a desenvolver o senso de confiança, engajando-se no projeto de cidade que passou a acolher e tornando-se um ‘embaixador’ da cidade.

Para Berg & Braun (1999, p.987) seriam quatro as categorias básicas, de atores estratégicos para o desenvolvimento do planejamento de um sistema de marketing para cidades:

- moradores – trabalham, estudam, investem, formam famílias, adquirem moradias;
- empresas locais – localizam sua fábrica, estabelecimento na cidade, oferecem postos de trabalho;
- visitantes – vêm por um curto período de tempo para passeios, festivais, eventos, etc. ;
- investidores – direcionam recursos em atividades que melhoram a atividade da cidade.

---

<sup>40</sup> *Target* refere-se ao público-alvo e *market share*, à ‘fatia’ de mercado que detém, ou busca deter.

Complementando a abordagem de Berg & Braun (1999) e base em Gertner e Kotler (2004); Berglund & Olsson (2010) os principais públicos (categorias) a serem focados, então, para futura atração de investimentos, seriam:

|                      |   |
|----------------------|---|
| moradores            | com foco em serviços e lazer                    |
| visitantes eventuais | com foco em negócios, serviços e lazer          |
| trabalhadores        | com foco em serviços                            |
| investidores         | com foco em infraestrutura e serviços           |
| empreendedores       | com foco em infraestrutura e serviços           |
| visitantes turistas  | com foco em recursos naturais, serviços e lazer |
| industriais          | com foco em recursos naturais e infraestrutura  |

A promoção de uma cidade pode estender-se, naturalmente, a diversos tipos de negócios e, como consequência positiva, promover a geração de empregos no comércio e na indústria – nesse *continuum*, temos o impacto, também, nas áreas da educação, habitação, equipamentos culturais, parques etc.

Mais precisamente, nessa linha de fundamentação, observa-se o conceito com uma preocupação sociocultural e questiona-se o papel ideológico que marketing de lugar exerce nas sociedades capitalistas. Para Harvey (1989) e Eisinger (2000) esses arranjos promovem redesenhos e ressignificações ao lugar, fato

que deve ser observado e conduzido com o mesmo empenho que as intervenções em prol da maior atratividade local. Assim, os aspectos sociais e culturais devem ser tratados como atividades estratégicas. Devem ser percebidos como ativos a serem preservados e potencializados na forma de produtos e serviços.

Nessa perspectiva, Harvey (1989); Crilley (1993); Judd & Fainstein (1999); e Eisinger, (2000), destacam que, em geral, tais intervenções e investimentos priorizam as populações mais ricas e a melhoria das condições sociais das comunidades tendem a ficar em segundo plano. Ou seja, tais ações/intervenções do planejamento urbano, caso não dedique preocupação com todas as camadas das comunidades locais, corre o sério risco de aumentar conflitos associados às injustiças sociais

Vale lembrar que o conceito básico do marketing de lugar, é um processo estratégico, de caráter de longo prazo, cujas fases e etapas precisam estar muito bem articuladas com objetivos e cronogramas – já que implementações parciais, configurariam um sério ‘golpe’ no projeto de revitalização da ‘imagem’ do lugar e sua reputação, correndo-se, nesse caso, o risco de comprometer todo o projeto (Ashworth & Voogd, 1990).

## **Pesquisas Locais e Comunicação**

O processo de marketing de cidades, como visto, exige planejamento profundo, escalonamento e hierarquização de etapas, concretização de metas – de médio e longo prazos – e o estabelecimento de canais de comunicação com um número consistente de representantes (categorias) locais.

O trabalho tem início, então, com a fase 1 do planejamento, ou seja, ampla pesquisa sobre diferentes aspectos do lugar, buscando mapear as características: do ambiente natural, do ambiente social, do ambiente cultural, do ambiente comercial, do ambiente industrial, do ambiente político-legal, do ambiente econômico, do ambiente educacional, do ambiente educacional, do ambiente da saúde, do ambiente da segurança, do ambiente infra estrutural e do ambiente logístico.

Assim, o objetivo é estabelecer um amplo estado de conhecimento acerca da região e suas peculiaridades, para, a partir daí, estabelecer as melhores formas de integração e comunicação, que irão suportar as fases seguintes de desenvolvimento.

Para Kotler e Keller (2009, p.45) o marketing é um sistema determinado por uma organização que desenvolve “um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para a gestão de relacionamentos com clientes, de maneiras que beneficiem a organização e seus *stakeholders*”. Dessa

forma, com base em Anholt (2004) pode-se definir este tipo de atividade – marketing de cidades – como o processo de gestão da imagem do lugar, do estabelecimento, de certa forma, de sua reputação, por meio de estratégias coordenadas de inovação, desenvolvimento econômico, comercial, social, cultural e política governamental.

O marketing de cidades, de forma abrangente, trata da promoção de uma cidade, ou de parte dela, com o objetivo de concretizar metas específicas, para, assim, incentivar determinadas atividades. Vai ser utilizado para construir, manter ou alterar percepções externas. Essas intervenções, ao passo que conformam-se e efetivam-se, passam a atrair a atenção de distintos públicos – potencializando o turismo, novos residentes, novos investidores e novos negócios (SMYTH, 1994, p.2-3).

### **Parcerias Público-Privadas – PPPs**

Podem ser resumidas como contratos organizacionais, normalmente, envolve contratos de longa duração, os quais atribuem a um ente privado, a oportunidade de prestar um serviço público. O arranjo da interação pode variar – com e sem remuneração – dependendo do objeto a ser negociado, normalmente, a base de articulação dá-se a partir da exploração da infraestrutura local, mediante as devidas garantias prestadas pelo ente público, as quais poderão/deverão ser utilizadas para obter recursos no mercado financeiro.

Nas PPP's, o Estado continua sendo dono do bem e o contratado presta um serviço – negociado pelo poder público, mas vale destacar que não são todos os serviços que podem ser 'transformados' em modelos PPP, por exemplo, é proibido que os contratos tenham como único objetivo, o fornecimento de mão-de-obra, a instalação de equipamentos ou a execução da obra pública.

A grande vantagem do modelo é ampliar a capacidade do ente público de oferecer serviços, sem comprometer sua folha de pagamentos, além de reduzir riscos operacionais. O modelo causa também um incremento da produção, estimula a competição e promove, ainda, uma permanente busca por aperfeiçoamento educacional e tecnológico. Nesse cenário, a continuidade das ações tem potencial para gerar novos investimentos e postos de trabalho.

O processo de planejamento inicial de uma PPP, tem em sua estrutura conceitual, as mesmas bases do marketing de cidades. Não é possível vislumbrar novos serviços – via parcerias – sem entender as diferentes nuances que compõem o ambiente do município. Assim, vale observar que, o início dos processos de planejamento de uma PPP – como em outros projetos de marketing de cidades – deve envolver equipes transdisciplinares para o desenvolvimento de pesquisas e mapeamentos estratégicos.

## Referências

- ANHOLT, S. Nation-brands and the value of provenance. In N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride, Destination branding. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann. pp. 26-39, 2004.
- ASHWORTH, G.; VOOGD, H. Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning. London: Belhaven, 1990.
- BERG, L. Van den; BRAUN, E. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, 36, p. 987-999, 1999.
- BERGLUND, E.; OLSSON, K. Rethinking place marketing – a literature review. Proceedings of the European Congress of the Regional Science Association, 50, Jönköping, Sweden, 2010.
- BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. Comportamento do consumidor. SP: Cengage Learning, 2013.
- CRILLEY, D. Megastructures and urban change: aesthetics, ideology and design. In P. Knox (Ed.), *The restless urban landscape*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- EISINGER, P. The politics of bread and circuses. *Building the city for the visitor class*. *Urban Affairs Review*, 35(3), 316-333, 2000.
- GERTNER, D.; KOTLER, P. O estratégico marketing de lugares. *HSM Management*, 44, 62-93, 2004.
- HARVEY, D. *The condition of postmodernity*. Oxford: Blackwell, 1989.
- JUDD, D.; FAINSTEIN, S. *The tourist place*. New Haven: Yale University Press, 1999.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. SP: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0*. RJ: Sextante, 2017.
- SMYTH, H. *Marketing the city: the role of flagship developments in urban regeneration*. Taylor & Francis. London, 1994.



## *Capítulo 10*

### Cidade para Pessoas

O arranjo histórico das cidades, sua gênese e expansão, dá-se como a conformação de um centro de interação, de convívio, de troca de saberes, de bens e de culturas. A vitalidade das cidades está, em essência, na continuidade dessa essência.

O que atrai as pessoas, ao que parece, são outras pessoas. Se eu insisto neste ponto, é porque muitos espaços urbanos estão sendo concebidos como se o contrário fosse verdade, e que do que as pessoas mais gostam seriam os lugares onde elas nunca vão. As pessoas muitas vezes se expressam seguindo essas linhas de raciocínio; é por isso que as suas respostas aos questionários podem ser tão enganosas. Quantos diriam que gostam de sentar no meio da multidão? Ao contrário, elas falam de se afastar de tudo, e usam

termos como 'fuga', 'oásis', 'refúgio'. O que as pessoas fazem, todavia, revela uma prioridade diferente (WHYTE, 1980, p.19)

No entanto, com seu crescimento – desordenado – “as ideologias dominantes do planejamento moderno deram baixa prioridade ao espaço público, as áreas de pedestres e ao papel do espaço urbano como local de encontro” (GEHL, 2013, p. 03).

Como posto por Rogers (2001) os veículos motorizados tornaram viável e possível que os indivíduos vivessem mais distante dos centros urbanos, segregando, assim, o fazer produtivo, do lazer e da morar, aumentando, assim, a lógica e o tamanho das cidades.

Com a expansão espacial (no Brasil, normalmente desordenada) das cidades, surgiram as decorrências resultantes, na forma do comprometimento de uma série de serviços essenciais – mobilidade, segurança, água, coleta de esgoto, energia, saúde e educação. Nessa lógica de desenvolvimento, que busca atender à escala dos veículos motorizados, promove, em paralelo a redução do espaço dos pedestres e, da perspectiva da caminhada como forma de locomoção.

Nessa ótica, os pedestres tem seu protagonismo substituído pelos veículos automotores. Esta lógica, que projeta o desenvolvimento de estilos centrados nos veículos automotores, acaba por contribuir para o sedentarismo, redução das atividades ao ar livre e o aumento da obesidade – impactando, fortemente, a

saúde da população e, em decorrência, a economia e o sistema de saúde pública. Sobre essa temática, Barros et. al. (2013, p.13), comentam que, “se por um lado ser caminhante assumiu uma espécie de caráter de exceção, como se caminhar não fizesse parte da lógica natural humana de conduzir seus deslocamentos, por outro os espaços urbanos, muitas vezes, não são concebidos para a perspectiva do pedestre, mas sim do veículo”.

Além dos benefícios à saúde e qualidade de vida, a caminhada não é poluente, permite o acesso às atividades locais e é acessível a todas as pessoas sem distinção social ou demográfica. Por outro lado, a presença de pedestres no espaço público influencia na sensação de segurança e proporciona condições que favorecem as interações pessoais e a coesão social. A movimentação de pedestres interfere na economia local por meio das interações entre as atividades e serviços (RODRIGUES et al., 2013, p. 66)

Com a popularidade dos veículos motorizados e com a normalização de sua centralidade nas cidades, o caminhar, como meio de locomoção, foi perdendo seu sentido. Junto com ele, foi-se perdendo o sentido de convívio, de circulação, de interação e de apropriação das cidades. Nesse sentido, é como se as cidades, ao passo que se urbanizam, perdem sua vitalidade, sua saúde. Assim, “reforça-se a potencialidade para a cidade tornar-se viva, sempre que mais pessoas se sintam convidadas a caminhar, pedalar ou permanecer nos espaços da cidade” (GEHL, 2013, p.03).

A dependência excessiva dos automóveis particulares e a concentração urbana de usos são incompatíveis. Um ou outro tem de ceder. Na prática, é isso o que acontece, Dependendo de qual das pressões tenha mais sucesso, ocorre um desses dois processos: erosão das cidades pelos automóveis ou redução dos automóveis pelas cidades (JACOBS, 2000, p.388).

Estudos da OMS (2011) mostram que os ambientes urbanos podem aumentar o risco de desenvolver-se hipertensão arterial, diabetes, obesidade e transtornos mentais – a exemplo da esquizofrenia e da ansiedade. De forma geral, a associação entre vida urbana e doença verifica-se pela baixa qualidade das águas, poluição do ar, densidade populacional, falta de segurança, violência, transporte público ineficiente etc.

A atividade física insuficiente é um dos dez principais fatores de risco para a mortalidade global. No mundo, estima-se que 20 a 30% dos adultos sejam fisicamente inativos; isto é, realizam menos de 150 minutos semanais de atividade física moderada-intensa – grupo no qual idosos representam a maioria de sedentários (55%). Os países mais desenvolvidos apresentam os maiores índices de inatividade física, o que pode ser explicado pelo tipo de transporte utilizado e pela atividade ocupacional (WHO, 2010)

## **Ações Possíveis**

Por sua importância e complexidade, as cidades devem ter suas estruturas lógicas discutidas por equipes inter e transdisciplinares, as estratégias de planejamento não podem ficar restritas nem aos estúdios de arquitetura, nem aos escritórios de gestores públicos. Como aponta Gehl (2013, p.36) “as cidades devem pressionar os urbanistas e arquitetos a reforçarem as áreas de pedestres

como uma política pública integrada para desenvolver cidades vivas, seguras, sustentáveis e saudáveis”. Os cidadãos devem pressionar seus políticos a estruturarem comitês especialistas, compostos por distintas áreas disciplinares.

O urbanismo tático é o termo utilizado para caracterizar pequenas e pontuais intervenções urbanas – normalmente efetivadas por meio de materiais baratos, de fácil implementação e temporários – as quais buscam, de forma ágil e barata, requalificar, valorizar e resignificar a escala humana nos projetos de planejamento das cidades, reforçando o sentido de cidades vivas.

O pedestre é qualquer pessoa andando a pé em pelo menos parte de sua jornada. Além da forma comum de andar, um pedestre pode estar usando diversas formas modificadas e auxiliares, como cadeira de rodas, patinetes motorizados, andadores, bengalas, skates e patins(...) Uma pessoa também é considerada pedestre quando está correndo, trotando, escalando, ou quando estiver sentada ou deitada na via (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2013: p.9)

Ao relacionar a caminhabilidade com a vitalidade urbana Bradshaw (1993) aponta as características básicas e necessárias para assegurar a sustentabilidade e a manutenção de comunidades saudáveis:

1. ambiente construído de maneira amigável ao pedestre, com travessias em nível com a calçada, pequenas interseções, ruas estreitas, presença de lixeiras ao longo do trajeto, boa iluminação e ausência de obstruções;

2. uma grande variedade de estabelecimentos como lojas, escritórios, restaurantes, em pleno funcionamento, localizados a curtas distâncias, ideais para a caminhada;
3. um ambiente natural que tanto modere as bruscas alterações no clima, como traga um alívio à massiva interferência do homem no espaço urbano;
4. uma cultura local sociável e diversa. Isso eleva o contato entre pessoas e valoriza o comércio local.

De forma complementar, Khisty (1994) propõe, como critérios de acomodação conceitual, que outras características, deveriam ser observadas:

1. atratividade: considerando as funções do espaço que proporcionam prazer, deleite, interesse e estimula a exploração do ambiente;
2. conforto: considerando fatores como a proteção de intempéries, conservação da calçada, limpeza e a presença de locais para se assentar;
3. conveniência: considerando a avaliação da presença de locais de interesses localizados a uma curta distância, a presença de obstáculos ao longo do trajeto, a presença de piso tátil, além de outras características que tornam o percurso descomplicado, ou complicado;
4. segurança: considerando infraestruturas que reduzam o conflito entre pedestres e veículos, como sinalização apropriada e presença de calçadas;

5. **seguridade:** considerando a presença de boa iluminação, policiamento e câmeras de segurança, para que o pedestre se sinta seguro por onde circula;
6. **coerência do sistema:** considerando como o pedestre se localiza e percebe o ambiente – se existe sinalização adequada, boa iluminação por exemplo, é um ambiente coeso;
7. **continuidade:** considerando uma infraestrutura diversa conectada ao longo de trajeto do pedestre que une o sistema de forma eficiente.

Em sua Teoria Geral da Caminhabilidade, Speck (2016) aponta que uma caminhada adequada, precisaria atender a quatro condições básicas: ser proveitosa, segura, confortável e interessante.

**Proveitosa** significa que a maior parte dos aspectos da vida cotidiana está por perto e são organizados de tal modo que uma caminhada atenda às necessidades do morador. **Segura** significa que a rua foi projetada para dar aos pedestres uma chance contra acidentes com automóveis: os pedestres não têm apenas que estar seguros; precisam se sentir seguros, condição ainda mais difícil de atender. **Confortável** significa que edifícios e paisagem conformam as ruas como “salas de estar ao ar livre”, em contraste com os imensos espaços abertos que, geralmente, não conseguem atrair pedestres. **Interessante** significa que as calçadas são ladeadas por edifícios singulares agradáveis e com fartura de sinais de humanidade. (SPECK, 2016, p. 21)

A caminhabilidade busca encontrar formas de definir padrões e critérios para assegurar um índice orientador. Nessa perspectiva, alguns autores somam

esforços para contribuir com essa busca. Speck (2016, p. 73-77) aponta o que seriam os 10 passos para a caminhabilidade:

1. colocar o carro em seu lugar;
2. mesclar os usos;
3. adequar o estacionamento;
4. deixar o sistema de transporte fluir;
5. proteger os pedestres;
6. acolher as bicicletas;
7. criar bons espaços;
8. plantar árvores;
9. criar faces de ruas agradáveis e singulares;
10. eleger suas prioridades.

O crescimento da população e a urbanização acabam por trazer a tona uma série de problemas, onde a mobilidade, parece estar na posição central, seja pelo aspecto do deslocamento dos trabalhadores – no fluxo moradia/trabalho, seja pelo aspecto do acesso à serviços essenciais – no fluxo de recursos e produtos.

Assim, as alternativas associadas à micromobilidade, surgem como soluções possíveis às questões associadas a circulação nas cidades, na emissão de CO<sub>2</sub>, na redução de mortes no trânsito e no incentivo ao trato da saúde coletiva e individual.



O rápido crescimento das empresas que oferecem diferentes serviços de mobilidade, como os sistemas compartilhados de bicicletas (sistemas tradicionais ou *dockless*)<sup>41</sup>, patinetes e carros, além de vans e ônibus sob demanda, parecem experimentar oportunidades e desafios em termos de segurança, acessibilidade, inclusão, e sustentabilidade. Ao mesmo tempo, que esses serviços têm o potencial de reduzir o número de veículos circulando com uma única pessoa e facilitar o acesso a outros modos, contraditoriamente eles podem também provocar a diminuição do uso do transporte público, ou mesmo aumentar os congestionamentos, resultando, portanto, em maior poluição nas cidades. A micromobilidade, em particular, oferece uma série de benefícios em potencial para as cidades e seus moradores, desde transportes mais saudáveis e ativos até menor congestionamento, com melhoria da qualidade atmosférica a partir de opções mais sustentáveis para que as pessoas possam se locomover (LANZA, 2020, p.281)

As cidades vivas, portanto, em que as pessoas podem interagir umas com as outras, são sempre estimulantes porque são ricas em experiências. (...) Onde quer que haja pessoas -em prédios, bairros, centros, áreas de lazer etc. - geralmente, é verdade que estas pessoas e as atividades humanas atraem outras pessoas. A vida nos prédios e entre os prédios parece, em quase todas as situações, ser classificada como mais essencial e mais relevante do que os próprios espaços e prédios. (GEHL, 2011, p.21)

---

<sup>41</sup> O sistema é implementado a partir de uma operadora do sistema de Estacionamento Rotativo e é composto por bicicletas inteligentes equipadas com travas eletrônicas e que podem ser deixadas em qualquer local apropriado para seu estacionamento.

Uma cidade mais sustentável é uma cidade com um sistema de transporte que integra diversas formas e soluções de mobilidade. Essa mobilidade mais verde, busca integrar o transporte público, com caminhadas e o uso de bicicleta. A oferta de conforto e segurança nos sistemas integrados de mobilidade – calçadas, parques, jardins, ciclovias, iluminação, informação etc. – avançam para além dos ônibus, metrô, barcas e trens.

### **Mobilidade Verde – o Caso de Maricá**

A mobilidade verde tem o poder de beneficiar distintas dimensões da economia, mobilizando recursos e viabilizando a venda de produtos e serviços locais, associando a educação ambiental com a atração do turismo verde, incrementando o desenvolvimento de políticas integrando redução da agressão ambiental, qualidade de vida e bem-estar, com igualdade social e redução da pobreza.

A lógica de uma mobilidade verde tem três bases: uso de tecnologias integradas buscando a menor agressão ambiental; reunião de parcerias e iniciativas empresariais, com o objetivo de construir um ambiente produtivo e atrativo à novos investimentos verdes; e direcionamento de ações e políticas, visando o aumento da educação e consciência coletiva da população.

O crescimento verde significa fomentar o crescimento e o desenvolvimento econômicos, assegurando simultaneamente que as riquezas naturais continuem a fornecer os recursos e os serviços ambientais, dos quais depende o

nosso bem-estar. Para tal, deve catalisar o investimento e a inovação que irão apoiar o crescimento verde e dar origem a novas oportunidades econômicas (OCDE, 2011, p.4)

O crescimento verde (OCDE, 2011) tem algumas características/critérios norteadores:

- baixa emissão de carbono e demais gases do efeito estufa;
- diminuição dos demais efeitos de impacto climático;
- eficiência na utilização de recursos naturais;
- inclusão social;
- reciclagem e reutilização de bens;
- uso de energias limpas e renováveis;
- valorização da biodiversidade presente nos ecossistemas;
- consumo consciente;
- adoção de práticas mais sustentáveis nos processos produtivos;
- universalização do saneamento básico;
- cuidado com os recursos hídricos.

Na perspectiva da efetivação das ações práticas, segundo a OCDE (2011), existiria um real potencial de benefícios associados aos investimentos verdes:

- aumento na produtividade: maior eficácia na utilização dos recursos e redução do desperdício e do consumo de energia;
- novas oportunidades para inovação, com a criação de novos mercados para tecnologias, bens e serviços verdes;
- fortalecimento da confiança dos investidores, com maior previsibilidade no que diz respeito às questões ambientais;
- maior estabilidade em um cenário com condições macroeconômicas mais equilibradas e menor volatilidade dos preços e recursos;
- prevenção de estrangulamentos provocados por escassez de recursos ou por falta de qualidade, quando há necessidade de infraestruturas intensivas;
- prevenção de desequilíbrios nos sistemas naturais que provocam efeitos abruptos, prejudiciais e potencialmente irreversíveis.

A Organização das Nações Unidas (ONU), lançou, em 2013, o *“Planing and Design for Sustainable Urban Mobility”*, o qual destacava os problemas relacionados à mobilidade em muitos países, observando o crescimento da motorização individual na Europa, nos Estados Unidos da América, como, também, nos países em desenvolvimento. Assim, alerta para a necessidade do desenvolvimento de políticas públicas que fossem capazes de incentivar a utilização

de transportes e modais de transporte não motorizados e/ou, com a integração do uso do soluções coletivas (LIBARDI, 2014).

A mobilidade verde, trata do esforço de garantir a qualidade de vida positiva, com conforto e segurança, um menor consumo de energia e a minimização da degradação de recursos naturais. Nessa perspectiva, busca-se formas eficazes e sustentáveis de garantir condições para deslocamento de pessoas – em suas distintas necessidades – na cidade, integrando distintas formas de locomoção.

São diversas as formas de utilização e exploração dos espaços urbanos. De forma que, para se dar conta de atender às diversas necessidades demandadas pelas populações das cidades, o desafio central é o estabelecimento de soluções que busquem a qualidade do meio ambiente, a saúde e o bem-estar da população e a facilidade de deslocamentos e a forma urbana.

A cidade de Maricá, no Estado do Rio de Janeiro, foi o primeiro município brasileiro, com mais de 100 mil habitantes, a implantar o passe livre nas passagens de ônibus. A tarifa zero começou a valer no dia 18 de dezembro de 2014 – a catraca existente, serve, apenas, para o registro do número de passageiros. A Prefeitura, para dar suporte ao projeto, fundou a Empresa Pública de Transportes (EPT) e instituiu o passe livre para todos – moradores e visitantes.

O caso de Maricá tem todo o potencial para servir de laboratório vivo, para experimentos de integração entre o sistema de transporte gratuito e circuitos

caminháveis, seja com objetivo de promover a saúde e bem-estar, para o morador/trabalhador, seja para promover momentos de lazer e uso fruto do sistema natural, para visitantes/turistas. Estes experimentos, tem todos os atributos para atrair novos investimentos à região.

Nosso aparelho locomotor e nossos sistemas de interpretação de impressões sensoriais estão adaptados para caminhar. Quando andamos na nossa velocidade normal de 4 a 5 km/h, temos tempo para ver o que ocorre à nossa frente e onde colocamos nossos pés. (...) Quando em velocidades mais altas nossas chances de ver e entender o que vemos caem bastante (GEHL, 2013, p.43)

Assim, com base no exposto e nos estudos de Carmona (2009, P.189) e (Gehl, 2013, p. 161), o município de Maricá poderia desenvolver:

- Um espaço urbano com dominância de um sistema híbrido/integrado – transporte público gratuito e pedestres;
- O aumento da segurança física – individual e coletiva – e diminuição de risco de acidentes;
- A melhoria da qualidade de vida da população – com ganho de saúde física e mental;
- O fornecimento de um desenho urbano que propicie a multimodalidade de transportes e o acesso à mobilidade a pé;
- A articulação de trajetos novos com os já existentes, integrando praças e pontos turísticos;

- A criação de espaços onde as atividades sejam atrativas para a convivência;
- A integração de distintos canais de comunicação e o melhoramento das formas de sinalização visual no espaço do pedestre; e
- Abranger as soluções para uma variedade de usuários do espaço urbano com foco no caminhar, pois ao se beneficiar o pedestre também se favorece a criança, o idoso, e outras categorias de usuários.

## Referências

ANDRADE, V.; LINKE, C. Cidades de pedestres. RJ: Babilonia, 2017.

BARROS, A.; MARTINEZ, L.; VIEGAS, J.; SILVA, P. Impacto do desenho da malha viária na mobilidade urbana sustentável. In: Congresso Luso-Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável, 5. Brasília. 2013.

BRADSHAW, C. Creating and Using a Rating System for Neighborhood Walkability: Towards an Agenda for "Local Heroes." In: 14th Intl Pedestrian Conf. 1993.

CARMONA, M.; HEATH, T.; OC, T.; TIESDELL, S. Public spaces, urban spaces. Oxford: Architectural Press, 2009.

GEHL, J. Cidades Para Pessoas. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.

GEHL, J. Life between buildings: using public spaces. Washington: Island Press. 2011.

JACOBS, J. Morte e vida de grandes cidades. SP: Martins Fontes, 2000.

KHISTY, C. Evaluation of pedestrian facilities: beyond the level-of-service concept: Pedestrians and pedestrian facilities. Transportation research record, n.1438, p.45-50, 1994.

LANZA, I. Os benefícios da mobilidade ativa. In: ANDRADE, V.; QUINTANILHA, L. Bicicletas nas cidades. BH: Relicário, 2020.

LIBARDI, R. Mobilidade Urbana frente à complexidade urbana: resenha do Planning and Design for Sustainable Urban Mobility: Global Report on Human Settlements. Revista EURE, V. 40. Nº 121, pp. 273-276 Septiembre 2014. Disponível em: <http://projecteuclid.redalyc.org/articulo.oa?id=19631675013>.

OCDE. A Caminho do Crescimento Verde: Um Sumário para os Decisores Políticos. Maio de 2011. Disponível em: <https://www.oecd.org/greengrowth/48536946.pdf>.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE –OMS. Segurança de Pedestres: Manual de Segurança Viária Para Gestores e Profissionais da Área. Brasília: OPAS, 2013.

RODRIGUES, A.; FLÓREZ J.; FRENKEL D.; PORTUGAL L. Indicadores do desenho urbano e sua relação com a propensão a caminhada. Rio de Janeiro, V.1, p.1-27. 2013.

ROGERS, R. Cidades para um pequeno planeta. Barcelona: Gustavo Gili, 2001.

SPECK, J. Cidade caminhável. SP: Perspectiva, 2016.

SUDJIC, D. A linguagem das cidades. SP: GG, 2019.

WHYTE, W. The social life of small urban spaces. New York: Conservation Foundation –Project for public spaces. 1980.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Global Recommendations on Physical Activity for Health. Genebra, 2010. Disponível em: [www.who.int/dietphysicalactivity/publications/9789241599979/en/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/9789241599979/en/).

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Health in the green economy: health co-benefits of climate change mitigation: transport sector. Genebra, 2011. Disponível em: [www.who.int/hia/examples/trspt\\_comms/hge\\_transport\\_lowresurban\\_30\\_11\\_2011.pdf](http://www.who.int/hia/examples/trspt_comms/hge_transport_lowresurban_30_11_2011.pdf).







A PoD Editora garante, através do selo FSC de seus fornecedores, que a madeira extraída das árvores utilizadas na fabricação do papel usado neste livro é oriunda de florestas gerenciadas, observando-se rigorosos critérios sociais e ambientais e de sustentabilidade.

Composto e Impresso no Brasil  
Impressão Sob Demanda

21 2236-0844

[www.podeditora.com.br](http://www.podeditora.com.br)

[contato@podeditora.com.br](mailto:contato@podeditora.com.br)

**2022**





A transferência de conhecimento trata do processo de construção de pontes entre o conhecimento e implementação ou ação prática. A transferência de conhecimento tecnológico, é vital para alavancar o desenvolvimento econômico e, em decorrência, para o planejamento estratégico de uma instituição - seja uma empresa ou seja um país. Dessa forma, torna-se um ativo fundamental para tomadores de decisão, formuladores de políticas, agências de fomento e financiamento e laboratórios pesquisadores.

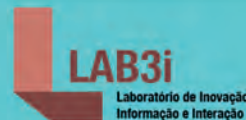
É um processo complexo, que envolve distintas dimensões de agentes envolvidos. Estas dimensões envolvem interações e articulações, que podem ter sua origem na sociedade, no mercado, na indústria, na universidade, ou mesmo na iniciativa de agentes independentes. Envolve, necessariamente, um conjunto complexo de interações entre quem gera, quem desenvolve, quem sistematiza e orienta para o mercado e, no final da cadeia, para quem utiliza.



Apoio



LAB FUZZY



ISBN 978-65-5947-090-7

