

pro

ces



v.3

SOS



da



i



no

va

ção

Paulo Reis



processos de inovação

conceitos, oportunidades & desafios

volume 03

Paulo Reis





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 03**

Copyright © 2021, 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

Revisão:

Sônia Ramos

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 3 / Paulo
Reis. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Pod, 2021.
230 p. : il. ; 20 cm.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-65-5947-041-9

1. Criatividade nos negócios. 2. Empreendedorismo. 3. Inovação. I. Título.

21-72291

CDD: 658.4063
CDU: 005.342

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

28/07/2021 28/07/2021

Sumário

Capítulo 1	Desenvolvimento e <i>Catching-up</i>	p. 12
Capítulo 2	Nova Economia e o Pacto de Milão	p. 20
Capítulo 3	Nova Economia: Gastronomia como Âncora Estratégica	p. 40
Capítulo 4	Nova Economia: <i>Place Branding</i>	p. 49
Capítulo 5	Nova Economia: Cidade e Posicionamento	p. 62
Capítulo 6	Nova Economia: A Lógica das Cidades	p. 76
Capítulo 7	Nova Economia: As Lógicas da Economia da Colaboração	p. 97
Capítulo 8	Nova Economia: Estruturas de Mapeamento para o <i>Place Branding</i>	p. 151
Capítulo 9	Compartilhamento, Inteligência Coletiva e <i>Autopoiesis</i>	p. 170
Capítulo 10	Cidades em Transformação	p. 212

Apresentação

Este livro é a reunião de Artigos Técnicos, produzidos na Agência UFRJ de Inovação, mais especificamente, na Coordenação de Difusão da Cultura da Inovação – CDCI.

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.

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. Existe uma quantidade gigantesca de pequenas oportunidades, presentes nos vários cursos, nos vários laboratórios e nos vários distintos formatos de interação oferecidos. Para aqueles alunos proativos – que empreendem estudos e as 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 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.

A Agência UFRJ de Inovação é um Núcleo de Inovação Tecnológica. Um NIT. Tem uma série de responsabilidades e atribuições complexas. Uma delas é a difusão da cultura da inovação.

Como dito, anteriormente, a inovação (e o empreendedorismo aí está embutido) – é matéria da economia, trata, portanto, de 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 a inovação.

Como em todas as instituições públicas, principalmente neste período de recessão econômica, o grande gargalo da Agência é a carência de recursos; no entanto, esta limitação não impede nossas ações. De forma geral, agimos com estratégias pontuais, ora apoiando projetos em desenvolvimento, ora direcionando e articulando possibilidades de interação, ou oferecendo atividades formativas, onde o corpo central é o estímulo à reflexão crítica e à formação de conhecimento novo – explorando duas grandes dimensões: dos setores produtivos e das trajetórias individuais.

A coordenação – CDCI – tem como objetivo reunir sob uma mesma plataforma, os esforços com os quais a Agência UFRJ de Inovação esteve envolvida, desde sua criação, ou seja, com as temáticas da Inovação Social e do Empreendedorismo.

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 a inovação seria por meio de uma estruturação de base, ou seja, na construção de uma cultura da inovação.

Em essência, o trabalho da Agência nos setores da Inovação Social e do Empreendedorismo, tem se dado na forma de articulação entre os atores envolvidos em torno de uma ideia ou projeto. Esta articulação ganhou distintas formas de atuação, uma vez que se adequava 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 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**.

Ao longo de nossa trajetória, como citado, 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 frequentar a Agência 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 Agência e o indivíduo – se vissem beneficiados de alguma forma com troca de contribuições, institucionais e intelectuais. Nasce a ideia do **Pesquisador Colaborador Independente**.

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. A

necessidade de preservação, desenvolvimento e concentração desse tipo de material começava a se tornar urgente. Nasce, assim, a ideia do **Repositório de Trajetórias**, caracterizado pelo desenho ou redesenho de novas cartografias de desenvolvimento profissional, incrementadas por ênfases ou processos empreendedores.

A CDCI, então, objetiva convergir com a proposta da Agência UFRJ de Inovação, no que tange a uma série de atribuições que buscam fomentar, apoiar, promover e acompanhar as ações que tenham por finalidade a inovação nos diversos campos de atuação da universidade.

Nessa perspectiva, tem particular aderência às ações de:

- i) promover e divulgar a cultura institucional de proteção às criações intelectuais;
- ii) desenvolver parcerias com o setor produtivo, visando à transferência ou licenciamento de tecnologias geradas; e
- iii) estimular a criação de empresas de base tecnológica a partir de resultados de projetos de inovação.

Capítulo 1

Desenvolvimento e *Catching-up*¹

Na busca por lucratividade, as nações perseguem a redução de custos de produção, aumento da produtividade, incremento dos investimentos, fortalecimento das instituições de P&D, geração de inovação tecnológica e, conseqüente, ganho de mercado global e acúmulo de riqueza². Como colocam Abramovitz & David (1995, p.1) a partir daí, uma comparação entre as nações, quanto aos seus estágios de desenvolvimento e capacidade produtiva, poderia ser vista como um tipo de corrida³.

Nesta corrida, além dos fatores ambientais, à medida que as nações alcançam

¹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Desenvolvimento e Catching up. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.2. Vol.12, 2018. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_12_desenvolvimento_catching_up_01_2018.

² Os autores clássicos já apontam este processo como sendo a principal força de impulso do progresso técnico.

³ No entanto, é um tipo de corrida onde, não necessariamente, o líder está sempre na melhor condição. Na medida em que a economia é influenciada e impactada, constantemente, por variáveis estruturais, em situações de criticidade contextual, a posição de seguidor pode ser mais confortável e segura.

determinados estágios de desenvolvimento e conseguem ir acumulando infraestrutura, equipamentos e tecnologias, o nível de produtividade tenderia a crescer menos⁴, dando oportunidade para que os seguidores se aproximem. Nesse *continuum*, o líder, para manter sua posição, necessita buscar de forma permanente novas tecnologias e novos mercados.

Na perspectiva de discutir os contornos destes conceitos, Bresser Pereira (2007, p.1) define o que seria o “desenvolvimento econômico de um país ou estados-nação é o processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico ao trabalho e ao capital o que leva ao aumento da produtividade, dos salários, e do padrão médio de vida da população”.

O desenvolvimento econômico supõe uma sociedade capitalista organizada na forma de um estado-nação onde há empresários e trabalhadores, lucros e salários, acumulação de capital e progresso técnico, um mercado coordenando o sistema econômico e um estado regulando esse mercado e complementando sua ação coordenadora. (...) O aumento da produtividade ou da produção por trabalhador ocorre tanto na produção dos mesmos bens através da redução sistemática da quantidade de trabalho simples utilizado, quanto através da transferência da mão-de-obra para setores com maior conteúdo tecnológico ou maior valor adicionado per capita (PEREIRA, 2007, p.1)

Esse movimento que converge os intuitos das distintas economias (*catching-up*) aponta o processo em que as nações em desenvolvimento buscam se

⁴ O crescimento da produção de um determinado bem tende a tornar-se cada vez menor, à medida que as unidades de um dado fator produtivo aumentam.

aproximar do estágio de progresso técnico e nível de riqueza acumulada das economias mais desenvolvidas.

Para Abramovitz (1986, p.386), quanto maior o hiato tecnológico, maior é o potencial de crescimento da produtividade. O processo tende a oferecer, potenciais vantagens para os seguidores (em processo de *catch-up*) quando estes têm a possibilidade de passar, com maior facilidade, pelos caminhos já trilhados pelos países mais avançados, permitindo, dessa forma, maior velocidade e agilidade na busca por posições competitivas.

O processo de *catch-up* é (auto)limitado, à medida que a substituição de tecnologias obsoletas por tecnologias mais avançadas se torna cada vez menor. Dessa forma, a produtividade do país seguidor tende a convergir para os níveis do país líder, o potencial de crescimento diminui (ABRAMOVITZ, 1986, p.387).

Nesse contexto, como coloca Chang (2003 e 2004) é frequente, nas economias em processo de *catching-up*, a presença de grandes desafios referentes ao ritmo e à dinâmica dos processos associados, e, dessa forma, comenta sobre este momento de transição:

(...) a passagem para atividades de maior valor agregado não ocorre naturalmente, razão pela qual é condição *sine qua non* que este processo seja induzido por políticas industriais, comerciais e tecnológicas ativas. Ele resalta que embora as instituições possam ser mais difíceis de mudar do que as políticas, ambas devem estar alinhadas. Ele propõe ainda uma teoria

sobre o Estado Desenvolvimentista, que possui essencialmente dois papéis: empreendedor e gerenciador de conflitos (Chang, 2003)

É fundamental para o entendimento do exposto, o avanço das estruturas que delinearam a lógica do P&D, ao longo das últimas décadas. Começando com Friedrich List (1835), depois por Vannevar Bush (1945) e mais tarde por Sábato (60's), Freeman e Lundval (70's) , e pela Triple Helix de Etzkowitz (90's), a sistemática de articulação entre os atores componentes da vida produtiva de um país, instituições (+) governo (+) universidades (+) corporações – é o grande foco de atenção de estruturação dos candidatos emergentes.

Desenvolvimento

Na perspectiva da economia, o desenvolvimento, como na fala de Furtado (1961, p.115-116) seria “o aumento do fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada coletividade”. O conceito trata de ascensão do poder de compra e do incremento do sistema de demanda e oferta de bens.

Assim, o desenvolvimento pode ser percebido como um processo de transformação evolutiva e positiva, que abrange todo o contexto situacional de uma região, em suas várias dimensões – econômica, tecnológica, política e social.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento industrial representa um conjunto atividades de produção as quais envolvem, de forma estruturada e sistêmica,

instalações fabris, com máquinas, equipamentos, intenso consumo de energia e alocação de postos de trabalho, para reunir, combinar e transformar matérias-primas em bens de consumo (mercadorias).

Poucos são os outros conceitos nas Ciências Sociais que têm-se prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização, têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejulga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento (SCATOLIN, 1989, p.06)

A ideia do desenvolvimento sustentável vai tratar da perspectiva de se alcançar o desenvolvimento econômico - atendendo as demandas sociais e infra-estruturais de determinada região, "sem comprometer a capacidade das novas gerações atenderem às suas próprias necessidades" (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p.46). Essa visão causa impacto e implica a atenção permanente aos riscos e efeitos colaterais associados a qualquer atividade produtiva do ser humano – minimizando o desperdício e a agressão ao meio ambiente, e maximizando a produtividade e as possibilidades de distribuição de renda (e recursos).

O desenvolvimento da indústria, dessa forma, é por muitos, considerado sinônimo de desenvolvimento econômico. Nesse sentido, a industrialização pode ser confundida com crescimento econômico e, portanto, como na fala de Scatolin (1989, p.16), "entendida a um só tempo como a solução para os

problemas enfrentados pela América Latina e o caminho para o desenvolvimento”.

Vale lembrar que o crescimento econômico, como conceito, está associado ao produto interno bruto - ou seja, à soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade em um ano.

(...) o crescimento econômico é condição necessária para o desenvolvimento humano (e social) e a produtividade é componente essencial desse processo. Contudo, o crescimento não é, em si, o objetivo último do processo de desenvolvimento; tampouco assegura, por si só, a melhoria do nível de vida da população (PNUD, 1996, p.01)

De forma distinta, o desenvolvimento econômico estrutura-se de forma mais abrangente, buscando envolver as questões de bem-estar social – índice de desenvolvimento humano, acesso aos serviços básicos, analfabetismo, taxa de desemprego, etc. Muitas evidências apontam que o desempenho econômico das nações mais ricas, parece estar diretamente associado à sua capacidade industrial e que, da mesma forma, parece implicar, diretamente, a melhor qualidade de vida de suas populações.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997, p.13), o desenvolvimento tecnológico e a inovação são cruciais para o crescimento da produtividade e do emprego. Assim, o desenvolvimento, seja industrial, tecnológico ou econômico, estará, de alguma forma, em associação direta com o potencial de um país de gerar novos postos de trabalho, ampliando oportunidades de acesso ao mercado produtivo e, em consequência, à melhoria da qualidade de vida da população.

A tarefa de alcançar níveis satisfatórios de atividade econômica e promoção de qualidade de vida positiva para a população – *catching up*, deve estar baseada no uso competitivo do composto de recursos, formação de competências, capacidade de absorção tecnológica, capacidade de produção de novos conhecimentos, capacidade de importar tecnologia e capacidade de barganha e negociação.

(...) na globalização, a divisão internacional do trabalho entre países ricos e países de renda média segue uma regra simples: as tarefas com maior valor agregado per capita, que não são padronizadas nem codificadas e que exigem mão-de-obra mais qualificada, composta principalmente de gerentes e comunicadores, seriam realizadas em países ricos que têm abundância desse tipo de mão-de-obra, enquanto as tarefas padronizadas ou codificadas seriam transferidas para trabalhadores com baixos salários nos países em desenvolvimento (PEREIRA, 2012, p.48)

O *catching up* é a busca permanente por posição competitiva, busca por fazer parte do jogo comercial, busca por acessar as 'escadas'⁵ de acesso às novas tecnologias e, em decorrência, busca pela possibilidade de oferecer para a população, melhores condições de vida.

Referências

ABRAMOVITZ, M. *Catching up, forging ahead, and falling behind*. The Journal of Economic History, New York, v.46, n.2, p.385-406, 1986.

ABRAMOVITZ, M.; DAVID, P. *Convergence and Deferred Catch-up Productivity Leadership and the Waning of American Exceptionalism*. In: LANDAU, R.; TAYLOR, T.; WRIGHT, G. *Growth and*

⁵ Friedrich List (1846) cunhou a frase “kicking away the ladder”, para caracterizar a parte do jogo comercial, onde as nações mais ricas, criam obstáculos e restrições para o crescimento competitivo de nações emergentes.

Development: The Economics of the 21st Century. Stanford CA: Stanford University Press, 1995.

CHANG, H. Globalisation, economic development and the role of the state. London, New York : Zed Books, 2003.

CHANG, H. Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo : Editora UNESP, 2004.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1991.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. Revista Conhecimento e Inovação, Campinas, v.6, n.1, 2010. Entrevista concedida a Luciano Valente.

ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: the triple helix of university-industry government relations. Social Science Information, , v.42, n.3, p. 293-337, 2003.

FREEMAN, C. "The National System of Innovation in Historical Perspective", Cambridge Journal of Economics, n.19, p. 5–24, 1995.

FURTADO, Celso. Desenvolvimento e subdesenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

LUNDVALL, B-Å. National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Pinter, London, 1992.

OECD. Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. (Trad. FINEP, 2004), 1997.

PEREIRA, B. Crescimento e desenvolvimento econômico. Paper. Fundação Getúlio Vargas. 2007.

Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/Papers/07/07.22.CrescimentoDesenvolvimento.Junho19.2008.pdf>.

PEREIRA, B. Globalização e competição. RJ: Campus/Elsevier, 2012.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Relatório sobre desenvolvimento humano no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA/PNUD, 1996.

SÁBATO, J., El triángulo nos enseña donde estamos ("The triangle shows us where we stand"). In: Sábató, J., Ensayos en campera, Juárez Editor, 1979.

SCATOLIN, Fábio Dória. Indicadores de desenvolvimento: um sistema para o Estado do Paraná. Porto Alegre, 1989. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Capítulo 2

Nova Economia e o Pacto de Milão⁶

Segundo Mougeot (1999) a agricultura urbana é a agricultura praticada no interior ou na periferia de uma localidade, cidade ou metrópole, cultivando, produzindo, criando, processando e distribuindo uma diversidade de produtos alimentares e não alimentares, utilizando os recursos humanos e materiais, produtos e serviços encontrados dentro ou ao redor da área urbana.

Para Machado & Machado (2002) a prática da agricultura urbana, que compreende o exercício de diversas atividades relacionadas à produção de alimentos e conservação dos recursos naturais dentro dos centros urbanos ou em suas respectivas periferias, surge como estratégia efetiva de fornecimento

⁶ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Nova Economia e o Pacto de Milão. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.13, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_13_nova_economia_pacto_de_milao_2019.

de alimentos, de geração de empregos, além de contribuir para a segurança alimentar e melhoria da nutrição dos habitantes das cidades

De forma geral, a agricultura urbana é realizada em pequenas áreas, portanto, tem como uma de suas lógicas, a cultura orientada para a utilização e o consumo próprio ou para a venda em mercados locais. Pode ser praticada em quintais, terraços, pátios, praças e demais espaços comunitários - públicos não urbanizados (FORTUNA e DAMASCO, 2018).

A agricultura urbana compreende uma rede sistêmica de atividades produtivas, que têm enorme potencial para promover mudanças benéficas na estrutura social, econômica e ambiental de um território. Para efetivação desse arranjo sistêmico - organizações governamentais, não-governamentais e agências internacionais - é necessária a participação dos entes políticos e da participação dos governantes. Com o apoio oficial aos estabelecimentos envolvidos, a agricultura urbana, como política, tem surgido em várias partes do mundo.

Derivadas da expressão 'agricultura urbana', estão as expressões 'agricultura intraurbana' e 'periurbana', as quais já são adotadas pelas agências das Nações Unidas - FAO e UNDP (FAO, 1996; Smith et al.,1996). Tais expressões referem-se à utilização de pequenas superfícies situadas dentro das cidades ou em suas respectivas periferias para a produção agrícola e criação de pequenos animais, destinados ao consumo próprio ou à venda em mercados locais (SPOTLIGHT, 1999).

Como colocam Deelstra e Girardet (2000) a crescente urbanização verificada nos últimos 200 anos, resultou em dois problemas extremos: o fornecimento de alimentos e a preservação ambiental.

As aglomerações urbanas estão-se tornando uma característica dominante em todo o mundo. Do início ao fim do século 20, a representatividade da população urbana mundial em relação ao número total de habitantes, passou de 15% para 50% do total. Em 1800, Londres era a única cidade que possuía um milhão de habitantes; já em 1990, as 100 maiores cidades do mundo acomodavam 540 milhões de pessoas, sendo 220 milhões vivendo nas 20 maiores “megacidades” cuja população excedia a 10 milhões de habitantes, ocupando centenas de milhares de hectares (DEELSTRA & GIRARDET, 2000)

As cidades, como apontam Machado & Machado (2002) necessitam, para sua subsistência, de grandes áreas de terra, como também, “necessitam importar grandes quantidades de alimento de outras regiões produtoras, criando enorme problema de dependência externa, aliado ao fato de que, atualmente, a maior parte da população não tem condições de pagar”.

A definição de agricultura urbana de Machado & Machado (2002) aponta o caráter sistêmico e complexo que envolve a questão:

(...) localização dos espaços dentro e ao redor das cidades ou áreas urbanas. Entretanto, a atividade agrícola dentro das cidades não é só uma questão espacial, mas também social, ambiental e econômica, intrínseca das populações, ainda que timidamente se expresse nas áreas onde é concebida (MACHADO & MACHADO, 2002)

Como colocam Aquino & Monteiro (2005, p.187), a agricultura urbana, como este sistema complexo que conforma, trata de um conjunto de conceitos, necessários para dar conta da necessidade de estruturação e planejamento:

Os principais pontos para a definição da agricultura urbana são as atividades econômicas desenvolvidas, categorias e subcategorias de produtos (alimentares e não alimentares), características locacionais (intra ou periurbanas), tipos de áreas onde a agricultura urbana é praticada, tipos de sistemas de produção e destino dos produtos e escala de produção (AQUINO & MONTEIRO, 2005, p. 187)

O Pacto de Milão é um movimento de caráter global, subscrito em 2015, quando ocorreu a EXPO de Milão, com mais de 100 municípios de todo o mundo. A ideia é envolver o maior número possível de cidades e gestores locais de todo o mundo, no esforço de desenvolvimento de sistemas alimentares baseados nos princípios da sustentabilidade e da justiça social. Este pacto vai tratar do potencial das cidades para contribuir para a segurança alimentar e nutricional por meio da prática e política da agricultura urbana – buscando promover, de forma permanente, ações associativas e equilibradas entre a produção rural e urbana com o consumo rural e urbano, dessa forma, contribuindo para o desenvolvimento de sistemas alimentares mais sustentáveis⁷.

⁷ <https://www.idset.pt/pacto-de-milao/>

Pacto de Milão⁸ - Visão Geral

Pacto de Milão sobre Política de Alimentação Urbana, 15 de Outubro de 2015

Considerando que as Cidades albergam cerca de metade da população mundial e têm um papel estratégico a desempenhar no desenvolvimento de sistemas alimentares sustentáveis e na promoção de dietas saudáveis;

Tendo em conta que, apesar das especificidades de cada Cidade, são todas centros de inovação económica, política e cultural, gerindo uma diversidade de recursos, infraestruturas, investimento e perícia públicos;

Tendo em conta que os atuais sistemas alimentares são chamados a oferecer acesso permanente e fiável à alimentação adequada, segura, local, diversificada, justa, saudável, nutritiva e rica a todos e todas; e que o abastecimento alimentar das Cidades enfrenta múltiplos obstáculos, nomeadamente, desequilíbrios na distribuição e no acesso, degradação ambiental, escassez dos recursos e alterações climáticas, padrões de produção e consumo não sustentáveis, desperdício alimentar na produção e no consumo;

Considerando que a urbanização acelerada causa profundos impactos sobre o nosso planeta – nas dimensões económica, social e ambiental – levando à

⁸ Original em inglês: Milan Urban Policy Pact. Disponível em: <http://www.foodpolicymilano.org/en/urban-food-policy-pact-2/> Tradução para a Língua Portuguesa: Pedro Krupenski e João Fernandes. Projeto Integrar para Alimentar (www.alimentarsinergias.org). Oikos – Cooperação e Desenvolvimento (www.oikos.pt). 23 dezembro de 2015.

necessidade de repensar as formas de provisão de alimentos e água das Cidades bem como de outros bens e serviços essenciais;

Considerando que a fome e a má nutrição, nas suas várias formas, coexistem em todas as cidades, representando um fardo pesado na saúde e bem-estar individuais, gerando assim elevados custos sociais e econômicos às famílias, à comunidade, aos municípios e aos países;

Reconhecendo que a agricultura familiar e a produção alimentar de pequena escala, (especialmente as Mulheres produtoras em muitos países) desempenham um papel essencial na alimentação das Cidades e dos seus territórios, ao ajudarem a manter os sistemas alimentares resilientes, equitativos e culturalmente apropriados; e que reorientando os sistemas alimentares e cadeias de valor para dietas sustentáveis é um meio de restabelecer ligação entre consumidores e os produtores do meio rural e do meio urbano;

Considerando que a agricultura urbana e periurbana oferece oportunidades para a conservação e integração da biodiversidade nas paisagens e nos sistemas alimentares das Cidades, contribuindo assim para a criação de sinergias entre a segurança alimentar e nutricional, os serviços dos ecossistemas e o bem-estar humano;

Considerando que as políticas alimentares estão diretamente relacionadas com muitas outras políticas e desafios urbanos como a pobreza, a saúde e proteção social, a higiene e o saneamento, o ordenamento e o uso dos solos, o

transporte e o comércio, a energia, a educação, a prevenção e a preparação de catástrofes naturais, é essencial adotar uma abordagem integrada, interdisciplinar e interinstitucional;

Considerando que a sociedade civil e o setor privado têm um papel muito importante a desempenhar na alimentação das Cidades, ao trazerem experiência, inovação e campanhas para a adoção de sistemas alimentares mais sustentáveis e para a afirmação pública da urgência de políticas alimentares urbanas, socialmente inclusivas e baseadas nos direitos humanos;

Recordando que as Cidades se comprometeram a lidar com as questões das alterações climáticas; a promover estratégias e ações para a mitigação de gases com efeito de estufa (GEE) e a adaptar as Cidades aos impactos das alterações climáticas nos sistemas alimentares urbanos (por exemplo nos sucessivos Fóruns Mundiais Urbanos e na III Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável); e a promover a gestão sustentável da biodiversidade através de iniciativas de biodiversidade das Cidades como parte da Convenção sobre Diversidade Biológica;

Considerando que as Cidades e os territórios vizinhos serão ativos na operacionalização internacional de processos como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e metas da Agenda de Desenvolvimento pós-2015; que foram partes interessadas nas negociações da Convenção das Nações Unidas para as Alterações Climáticas (COP21), que são decisivas no contri-

buto para o Desafio da Fome Zero, na adoção de dietas urbanas sustentáveis – como definidas na Segunda Conferência Internacional sobre Nutrição – e desempenharão papéis importantes no quadro pós-2015 para a Redução do Riscos de Catástrofes;

AO ASSINAR O PACTO DE MILÃO SOBRE POLÍTICA DE ALIMENTAÇÃO URBANA, NÓS COMPROMETEMO-NOS COM O SEGUINTE:

1. Trabalharemos para desenvolver sistemas alimentares que sejam inclusivos, resilientes, seguros e marcados pela diversidade, que providenciem alimentação economicamente acessível e saudável a todas as pessoas, numa abordagem assente nos direitos humanos, que minimizem o desperdício e conservem a biodiversidade, permitindo a adaptação e a mitigação dos impactos das alterações climáticas;
2. Encorajaremos a coordenação interdepartamental e intersetorial em nível municipal – incluindo no âmbito das áreas metropolitanas e das comunidades intermunicipais – trabalhando a integração das questões da política alimentar urbana nas políticas, programas e iniciativas económicas, sociais e ambientais, tais como: o fornecimento e a distribuição alimentares, segurança social, nutrição, igualdade de género, produção alimentar, educação, segurança alimentar e a redução da perda e desperdício alimentares;

3. Procuraremos coerência entre as políticas e os programas municipais relacionados com a alimentação e as políticas e os processos relevantes em nível local, nacional, regional (ex. União Europeia) e internacional;
4. Envolveremos todos os setores do sistema alimentar (incluindo as autoridades locais dos territórios vizinhos, organizações técnicas e académicas, sociedade civil, produtores de pequena escala e o setor privado) na formulação, implementação e avaliação de todas as políticas, programas e iniciativas relacionadas com a alimentação;
5. Procederemos à revisão de todas as políticas, planos e regulamentos urbanos existentes de modo a encorajar o estabelecimento de sistemas alimentares equitativos, resilientes e sustentáveis;
6. Usaremos o Quadro Geral para a Ação (em anexo) como ponto de partida para cada Cidade/Município abordar o desenvolvimento do seu próprio sistema alimentar e partilharemos os nossos desenvolvimentos com as outras Cidades/Municípios participantes e com os nossos Governos nacionais e Agências internacionais quando apropriado;
7. Encorajaremos outros municípios, áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais a aderirem às nossas ações relacionadas com as nossas políticas alimentares.

Pacto de Milão - Quadro Geral para a Ação sobre Política Alimentar Urbana

A subscrição ao Pacto de Milão sobre Políticas Alimentares Urbanas – lançado pelo Município de Milão por ocasião da Expo Milão de 2015 “Alimentando o Planeta, Energia para a Vida”, tem como finalidade, fornecer opções estratégicas às Cidades/Municípios que pretendam implementar ou desenvolver sistemas alimentares mais sustentáveis. A natureza deste Quadro Geral para a Ação é voluntária.

Este quadro é construído sobre a experiência das Cidades participantes e tem em conta diversos compromissos, objetivos e metas relevantes. Apesar das opções terem sido organizadas em grupos temáticos, devem ser vistas com portas de acesso ao cumprimento do objetivo comum dos sistemas alimentares sustentáveis. Muitas das intervenções (tal como as refeições escolares ou jardins comunitários) poderão estar sob jurisdição de um ou mais departamentos ou agências municipais. Muitas das intervenções terão impacto em diferentes dimensões (económica, social, da saúde e ambiente) do desenvolvimento sustentável.

As Cidades/Municípios poderão selecionar, adaptar, agrupar opções convertendo-as em linhas orientadoras de modo a se adequarem às suas circunstâncias particulares. Estão disponíveis repositórios Web com material informativo adaptado e exemplos de boas-práticas que poderão servir como referencial orientador complementar.

Pacto de Milão - Ações recomendadas: garantir um ambiente favorável para ações efetivas (governança)

1. Facilitar a colaboração entre departamentos e organismos das Cidades/Municípios e promover o alinhamento das políticas e de programas que tenham impacto nos sistemas alimentares em múltiplos setores e níveis administrativos, adotando e tornando transversal a abordagem baseada nos direitos humanos; poderá ser opção alocar a tempo inteiro funcionários(as) municipais, rever funções e processos e realocar recursos.
2. Aumentar a participação das partes interessadas ao nível municipal através de diálogo político e, se apropriado, por meio da nomeação de conselheiros de política alimentar e/ou desenvolvimento de uma plataforma *multi-stakeholder* ou um Conselho Alimentar, bem como pela educação e sensibilização da opinião pública.
3. Identificar, mapear e avaliar as iniciativas locais e os movimentos da sociedade civil relacionados com a alimentação com vista a transformar as boas-práticas em programas e políticas relevantes, com o apoio da investigação local ou de instituições académicas.
4. Desenvolver ou rever políticas e planos urbanos alimentares e assegurar a alocação apropriada de recursos à administração do Município, especificamente orientados para as políticas e programas relacionados com alimentação; rever, harmonizar e reforçar os regulamentos municipais; construir ca-

pacidades estratégicas para sistemas alimentares mais sustentáveis, saudáveis e equitativos, equilibrando os interesses urbanos e rurais.

5. Desenvolver ou melhorar os sistemas de partilha de informação multissetoriais com vista a desenvolver a política e os processos de responsabilização por meio do aumento da disponibilidade, da quantidade, da qualidade, da cobertura, da gestão e da troca de dados relacionados com os sistemas alimentares urbanos, incluindo o recolhimento formal de dados e a informação gerada pela sociedade civil e outros parceiros.

6. Desenvolver uma estratégia de redução de riscos de catástrofes de modo a aumentar a resiliência dos sistemas alimentares urbanos, especialmente nas Cidades/Municípios mais afetadas pelas alterações climáticas, por crises prolongadas e por insegurança alimentar crônica, em áreas urbanas e rurais. Ações recomendadas: Dietas e Nutrição Sustentáveis

7. Promover dietas sustentáveis (saudáveis, seguras, culturalmente apropriadas, amigas do ambiente e baseadas nos direitos humanos) por meio de educação relevante, programas de promoção e comunicação da saúde, com especial atenção às escolas, às instituições de apoio social, aos mercados e os meios de comunicação.

8. Lidar com doenças não transmissíveis associadas a dietas inadequadas e à obesidade, dando especial atenção à redução, quando apropriada, do consumo de açúcares, sal, gorduras *trans*, de carne e ao aumento de consumo diário de frutas, legumes e comidas não processadas.

9. Desenvolver diretivas de dieta sustentável para informar os consumidores, aos agentes de planificação urbana (em particular os que lidam com as compras públicas alimentares), aos fornecedores de serviços alimentares, aos varejistas e aos produtores e transformadores, além de promover campanhas de formação e comunicação.

10. Adaptar os referenciais (standards) e regras, de modo a tornar acessíveis as dietas sustentáveis e o consumo de água potável nos serviços do setor público como hospitais, centros de saúde, creches, locais de trabalho, universidades, escolas, serviços públicos de *catering* e restauração, serviços municipais, prisões e, na medida do possível, no setor privado grossista e retalhista alimentar e mercados.

11. Explorar os instrumentos regulatórios e voluntários com vista a promover dietas sustentáveis envolvendo empresas públicas e privadas quando apropriado, usando políticas de marketing, de publicidade e de rotulagem; explorar incentivos e desincentivos económicos; adaptar as regras relacionadas com o marketing alimentar e de bebidas não alcoólicas dirigido a crianças às recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS).

12. Encorajar a ação comum entre os setores da saúde e agroalimentar de modo a implementar estratégias integradas centradas nas pessoas, com vista à promoção de estilos de vida saudáveis e de inclusão social.

13. Investir e comprometer-se em atingir o acesso universal à água e ao sane-

amento adequado com participação da sociedade civil e várias parcerias, quando apropriado. Ações recomendadas: igualdade social e econômica

14. Usar transferências de fundos, de alimentação e outras formas e sistemas de proteção social (bancos alimentares, cantinas sociais, cozinhas comunitárias, etc.) de modo a permitir acesso a comida saudável às populações vulneráveis, tendo em conta as crenças específicas, cultura, tradições, hábitos de dieta, preferências das diferentes comunidades, como condições para uma vida digna, evitando marginalização adicional.

15. Reorientar os programas alimentares escolares e outros serviços institucionais relacionados com a alimentação, de modo a fornecer alimentação saudável, de origem local e regional, sazonal e produzida de modo sustentável.

16. Promover emprego decente para todos, incluindo relações econômicas justas, salários justos e condições laborais melhoradas no setor agrícola e alimentar, com a plena inclusão das mulheres.

17. Encorajar e apoiar atividades de economia social e solidária, prestando particular atenção às atividades relacionadas com a alimentação que podem constituir fonte de rendimento sustentável para as populações marginalizadas, levando-as a conhecer diferentes níveis na cadeia de valor agroalimentar de modo que facilitem o acesso a alimentação saudável e segura nas áreas rurais e urbanas.

18. Promover redes e apoiar atividades das comunidades de base (tal como

hortas e jardins comunitários, restauração coletiva pública, cantinas sociais, etc.) que promovam a inclusão social e forneçam alimentação aos indivíduos marginalizados.

19. Promover educação, formação e investigação participativa como elementos chave no reforço da ação local para aumento da igualdade económica e social, a promoção da abordagem baseada nos direitos humanos, a luta contra a pobreza e o acesso à alimentação adequada e nutricional. Ações recomendadas: produção alimentar

20. Promover e reforçar a produção alimentar urbana e periurbana, o processamento baseado em abordagens sustentáveis, e integrar a agricultura urbana e periurbana nos planos de resiliência da Cidade/Município.

21. Procurar a coerência entre a produção, processamento e distribuição de alimentos, da Cidade e do meio rural dos territórios adjacentes, dando prioridade aos pequenos produtores da agricultura familiar, prestando particular atenção ao empoderamento das mulheres e jovens.

22. Aplicar uma abordagem baseada nos ecossistemas de modo a orientar o uso, o ordenamento e a gestão integrada e holística dos solos, em colaboração com as autoridades urbanas e rurais e outros gestores de recursos naturais, combinando as várias características das paisagens, por exemplo com estratégias de minimização de riscos de modo a aumentar as oportunidades de produção agroecológica, conservação da biodiversidade e terrenos agrícolas,

adaptação às alterações climáticas, turismo, lazer e outros serviços dos ecossistemas.

23. Proteger e permitir o acesso e posse segura da terra para produção sustentável de produtos alimentares nas áreas urbanas e periurbanas, incluindo terra para hortelãos e jardineiros comunitários, pequenos produtores, por exemplo através de bancos de terra ou cooperativas de terra; ceder acesso a terras municipais para a produção agrícola local e promover a integração dos planos e programas sobre o uso dos solos com os planos e programas de ordenamento urbano/municipal.

24. Ajudar a que sejam prestados serviços aos produtores alimentares na Cidade e territórios adjacentes, incluindo formação técnica e assistência financeira (crédito, tecnologia, segurança alimentar, acesso ao mercado, etc.) de modo a construir um sistema alimentar multigeracional e viável do ponto de vista económico, com insumos como compostos feitos a partir do desperdício alimentar, aproveitamento das águas cinzentas, produção de energia que reutilize o desperdício alimentar, etc. garantindo que estas não possam competir com o necessário para o consumo humano.

25. Apoiar os circuitos curtos agroalimentares, organizações de produtores, redes e plataformas que aproximem o produtor do consumidor e outros sistemas de mercado que integrem as infraestruturas económicas e sociais do sistema alimentar urbano, estabelecendo a ligação entre as áreas rurais e urbanas. Isto pode incluir iniciativas de economia social e solidária, levadas a

cabo pela sociedade civil e outros sistemas alternativos de mercado.

26. Melhorar a gestão da água (residual) e sua reutilização na agricultura e produção alimentar por meio de políticas e programas que usem abordagens participativas. Ações recomendadas: abastecimento alimentar e distribuição

27. Avaliar os fluxos alimentares para e pelas Cidades de modo a garantir que as populações com baixos rendimentos tenham acesso físico a produtos alimentares frescos, a preços acessíveis e a garantir um planejamento logístico e de transportes sustentáveis que permitam a redução das emissões de carbono por meio da utilização de combustíveis renováveis e meios de transporte mais eficientes.

28. Apoiar a melhoria dos sistemas de armazenamento dos alimentos, das infraestruturas e tecnologias de processamento, transporte e de distribuição, ligando as áreas periurbanas e as áreas rurais de proximidade, de modo a assegurar o consumo de produtos sazonais e, assim, reduzir a insegurança alimentar, o desperdício na produção e o desperdício no consumo, com especial ênfase para a diversidade de pequenas e médias empresas agroalimentares que operam em qualquer das fases da cadeia de valor e que podem criar emprego decente e estável.

29. Avaliar, rever e/ou reforçar os sistemas de controlo alimentar implementando legislação e regulamentação local sobre segurança alimentar que: (1) assegure que os produtores e fornecedores alimentares em toda a cadeia de valor operam de forma responsável; (2) elimine as barreiras de acesso ao

mercado para os pequenos produtores e agentes da agricultura familiar; e (3) integre as dimensões de segurança alimentar, saúde e de ambiente.

30. Rever as políticas de compras públicas (Contratação Pública) e de comércio de modo a facilitar o fornecimento alimentar às Cidades/Municípios oriundo dos circuitos curtos agroalimentares e, desse modo, assegurar o fornecimento de alimentos saudáveis ao mesmo tempo que se facilita o acesso ao emprego e se garantem condições de justiça e sustentabilidade da produção, beneficiando os produtores e consumidores mais vulneráveis, por meio da maximização do potencial da contratação pública no apoio à realização do direito de todos à alimentação adequada.

31. Fornecer apoio político e operacional aos mercados públicos, locais e municipais, incluindo feiras de produtores, mercados informais, mercados grossistas e retalhistas, restaurantes e outros distribuidores alimentares, reconhecendo as diferentes abordagens das Cidades/Municípios que trabalham com distintos componentes – privados e públicos – dos sistemas de mercado.

32. Melhorar e alargar o apoio às infraestruturas relacionadas com os sistemas de mercado os quais ligam os consumidores urbanos aos vendedores urbanos, periurbanos e rurais e assim contribuir para a construção da coesão social e da confiança, apoiar o intercâmbio cultural e assegurar rendimentos sustentáveis especialmente para mulheres e jovens empreendedores.

33. Reconhecer a contribuição do setor informal para os sistemas alimentares

urbanos (em termos de fornecimento de alimentos, criação de empregos, promoção de dietas locais e gestão ambiental) e fornecer apoio e formação apropriadas em áreas como a segurança alimentar, dietas sustentáveis, prevenção e gestão de perdas e desperdício alimentares. Ações recomendadas: desperdício alimentar

34. Convocar todos os atores relevantes do sistema alimentar para avaliarem e monitorizarem as perdas e desperdício alimentares e promover a sua redução a todos os níveis da cadeia de valor alimentar da Cidade/Município (incluindo na produção, processamento, embalamento, preparação dos alimentos, manuseamento e apresentação, reutilização e na reciclagem) e garantir uma planificação holística, com transparência, responsabilização e integração de políticas.

35. Sensibilizar o público para as perdas e desperdício alimentares por meio de campanhas e eventos dirigidos; identificar as entidades-chave como instituições de educação, mercados comunitários, lojas comerciais, lojas solidárias e outras iniciativas de economia circular.

36. Colaborar com o setor privado, com as instituições de investigação e educação e as organizações de base comunitária para desenvolver e rever, quando apropriado, as políticas e regulamentos municipais (por exemplo, processos, certificações e padrões de classificação, prazos de validade, etc.) de modo a prevenir o desperdício alimentar e garantir a recuperação, de modo se-

guro, dos alimentos e embalagens por meio de sistemas que fomentem o uso e não o desperdício de alimentos.

37. Favorecer, quando possível, a recuperação e a redistribuição de alimentos seguros e nutritivos destinados ao consumo humano que estejam em risco de perda, de serem descartados ou desperdiçados na produção, transformação, venda no atacado, varejo, *catering* e restauração.

Referências

- AQUINO, M. Adriana; MONTEIRO, Dennis. Agricultura Urbana. Disponível em: <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/recursos/AgrobCap8ID-pnzxpPBUJz.pdf>. Acesso em: 27/06/2014.
- DEELSTRA, T.; GIRARDET, H. Urban agriculture and sustainable cities. In: BAKKER, N.; DUBBELING, M.; GÜNDEL, S.; SABEL-KOSCHELLA, U.; ZEEUW, H. (Ed.). *Growing cities, growing food: urban agriculture on the policy agenda*. Feldafing: Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, 2000. p. 43-65.
- FORTUNA, P.; DAMASCO, V. *Pequeno guia prático para agricultura urbana*. Ministério do Meio Ambiente, 2018.
- MACHADO, A.; MACHADO, C. *Agricultura urbana – Planaltina, DF* : Embrapa Cerrados, 2002.
- MOUGEOT, L. *Urban agriculture: Definition, Presence, Potentials and Risks, and Policy Challenges*, Havana, Cuba, 1999.
- SMITH, J.; RATTA, A.; NASSR, J. *Urban agriculture: food, jobs and sustainable cities*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), 1996.
- SPOTLIGHT urban food marketing. *FAO Newsletter*, Rome, 1999.
- FAO. *Urban agriculture an oximoron?* In: *The state of food and agriculture*. Rome: FAO, p. 43-57, 1996.

Capítulo 3

Nova Economia: Gastronomia como Âncora Estratégica⁹

Nova Economia e Gastronomia

A Nova Economia caracteriza-se por uma série de incorporações produtivas aos sistemas econômicos. São novas formas de produzir, de consumir, de interagir e de viver. A nova abordagem impacta todos os setores produtivos, uma vez que, mesmo em um setor tradicional de indústria, os funcionários envolvidos nos processos produtivos, estão hiperconectados, como estão, também hiperconectados, os consumidores. As dinâmicas de trocas de informação, construção de conhecimento e interação social, transformaram toda uma cadeia de produção. Mesmo a produção tradicional virou uma produção de conteúdo.

⁹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Nova Economia: Gastronomia como Âncora Estratégica. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.14, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_14_nova_economia_gastronomia_como_ancora_estrategica_2019.

Nessa perspectiva, a importância da vida vivida e experimentada pelo consumidor, passa a fazer parte, necessariamente, da vida organizacional. Assim, interesses e demandas individuais e coletivas passam a pressionar a qualidade da oferta de produtos e serviços. Para se inserir com sucesso nesse novo complexo de forças mercadológicas, as organizações passam a ter que focar em metas de diferenciação permanente de produtos e serviços, espalhando, dessa forma, a criatividade ao longo de seus processos produtivos.

Com o acúmulo desse tipo de estratégia, surge o conceito de Economia Criativa - a partir dos anos 1990. O termo busca caracterizar o conjunto de setores em que a criatividade é um elemento essencial do negócio (MONTAG, MAERTZ e BAER, 2012).

Como um dos pilares da Nova Economia, a Economia Criativa passa a ser percebida como um novo modelo de desenvolvimento (UNCTAD, 2010), que buscava delinear os negócios cujos processos traziam como principal ativo a criatividade.

A concepção ganhou a atenção do mundo, impactando o cenário econômico global. A nova perspectiva traz mudanças profundas na medida em que precisa considerar que o centro gerador da criatividade é o indivíduo. Essa mudança de centralidade, torna-se drástica ao impactar tanto a dimensão da produção quanto a do consumo.

O novo consumidor - hiperconectado e empoderado - quer mais qualidade e melhores condições. O novo ator produtivo quer mais qualidade de vida e melhores condições de trabalho.

Nesse rearranjo o entretenimento passa a fazer parte das estratégias de contato e interação com o público - ora ator produtivo, ora consumidor-cidadão.

Assim, a Economia Criativa passa a ser considerada um dos importantes suportes estratégicos da Nova Economia.

A Economia do Entretenimento delinea a oferta de produtos e serviços que procuram atender à demanda por lazer. O setor pode ser definido como um conjunto de empresas que tem suas estruturas, recursos e tecnológicas voltadas para satisfazer a necessidade humana por interações sociais, divertimento e rituais coletivos.

Vogel (2007) divide o setor em dois grandes polos: 'media-dependant entertainment' – música, games, TV, filmes e internet; e 'live entertainment' – parques temáticos, cassinos e jogos, espetáculos e eventos esportivos.

O setor gastronômico é transversal a todas as forças e dinâmicas comentadas acima. O potencial de convergência de produtos e serviços em transformação local é direto - seja no âmbito da preservação histórica e cultural, seja no âmbito do fomento ao turismo, ou no âmbito das interações sociais e de lazer.

O Setor Gastronômico Centrado na Experiência

Essa lógica orienta-se na percepção do usuário e de suas relações sociais como fundamentais para a condução de ações produtivas. Essa perspectiva valoriza as subjetividades em seus processos de interação com produtos e serviços configurando uma Economia de Experiências (PINE, GILMORE, 1999; JENSEN, 2002).

Em essência, a economia da experiência trata de uma relação dos processos de consumo com valores emocionais associados. Assim, experiências e emoções são observadas e trabalhadas de forma sistêmica e integral.

Na maioria das cidades, por conta de seu histórico de desenvolvimento desordenado, sedimenta-se um sistema de consumo que não leva em conta a articulação e a proximidade do produtor e do consumidor como lógica (PETRINI, 2003; ANDREWS, 2008).

O movimento *Slow Food* (SF) é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que defende a alimentação como parte essencial da vida. Para este movimento internacional, a qualidade de vida está total e inevitavelmente ligada ao prazer de uma alimentação saudável e variada.

Assim, o movimento entende o setor gastronômico como uma âncora estratégica para a transformação de territórios uma vez que identifica e percebe a importância do ato da alimentação e, a partir daí, busca incentivar os indiví-

duos a usufruir de uma alimentação diversificada. Por meio de uma lógica onde prioriza o desenvolvimento de receitas e sabores tradicionais, o mapeamento da variedade de lugares onde os alimentos são produzidos, bem como as pessoas que os produzem, busca respeitar o ritmo das estações e sazonalidade dos produtos (PETRINI, 2003).

O ato de se alimentar é mais do que um simples produto a ser consumido. Em torno da alimentação está a identidade do local, a cultura, o prazer, o convívio, a nutrição e a economia local. O prazer que a SF defende, segundo Petrini (2003); Jones et al. (2003); e Andrews (2008), não é um simples prazer hedonista; pelo contrário, busca apresentar e desenvolver propostas capazes de unir o prazer com a responsabilidade e a consciência social. Percebe-se, assim, que o setor da gastronomia está indissociavelmente ligado à política, à agricultura e ao meio ambiente. Em outros termos, está associado ao desenvolvimento econômico local, à produção, ao consumo, à interação dos atores sociais, ao turismo, ao descarte dos resíduos e ao planejamento e preservação do meio ambiente.

Com essa perspectiva, um dos seus objetivos é oferecer oportunidades para o desenvolvimento das regiões mais pobres e menos desenvolvidas por meio de um novo modelo de agricultura.

A Nova Economia é composta por um novo sistema de articulações e lógicas de produção, consumo e de interação social. Nesse composto dinâmico, a ló-

gica da Sociedade dos Sonhos, de Jensen (1999), é o retrato de “um fenômeno comportamental que anuncia novas necessidades e tendências de mercado, nas quais o componente emocional assume uma posição central na lógica do consumo”. É constituída por massas de consumidores mais conscientes, mais atentos e mais ansiosos por relações aprofundadas com ofertantes e fornecedores de produtos e serviços. Essa demanda quer qualidade, legitimidade, verdade, interação e personalização, ou seja, querem se sentir exclusivos.

Vale destacar que a satisfação dessa nova lógica, que conforma a demanda dos novos consumidores, deve dar prioridade à “promoção e venda de experiências únicas”, repletas de um complexo de “emoções memoráveis” (PINE & GILMORE, 1999).

A Economia da Experiência, de Pine e Gilmore (1999, p.2), trata dessa forma de comercialização onde o consumidor não está apenas consumindo, pagando para possuir algo, mas sim “para passar algum tempo participando de uma série de eventos memoráveis”. Dessa forma, como em Marcuse (1968) e Jensen (2002), a aquisição de um produto ou serviço não se limita ao aspecto funcional: o consumo passa a abranger a satisfação de outros desejos paralelos e associados.

O Setor Gastronômico Centrado na Comunidade

Os sistemas alimentares comunitários oferecem importantes oportunidades

de desenvolvimento econômico. O investimento no local e em seu entorno, apoiando as empresas locais, gera empregos e promove o compartilhamento do dinheiro dentro da economia local (JENKINS et al., 2014).

Nessa perspectiva, o incentivo e a facilitação da integração dos sistemas que promovem essas ações podem se configurar como estratégias viáveis de desenvolvimento econômico (VANDEHAAR et al., 2011). Esses aglomerados locais, comumente compostos por micro, pequenas e médias empresas, funcionam como núcleos geradores de emprego e incubadoras para inovação (SBA, 2014). Dessa forma possuem ainda, como potencial, a criação de novas empresas, novos postos de trabalho, retenção e expansão dos negócios existentes (DILLEMUTH et al., 2017).

A cadeia de valor em torno da gastronomia envolve desde a produção primária até ao consumo final. Assim, pode contribuir de forma inequívoca para a geração de emprego, crescimento econômico e desenvolvimento de uma cultura econômica local baseada no conhecimento tradicional, no respeito pelas raízes culturais e pela preservação ambiental.

Nesse panorama, o que se verifica é a formação de um sistema integrado envolvendo produtores, fornecedores, compradores, comerciantes e gestores locais. Essas cadeias de valor vão olhar além do lucro econômico para promover e manter os valores culturais, sociais e ambientais ao conectar produtos e serviços aos mercados (LERMAN et al., 2014).

São inúmeros os exemplos de sucesso onde cidades conseguiram transformar seus territórios por meio da articulação, interação e convergência dos setores tradicionais com as novas tecnologias.

Referências

- ANDREWS, G. *The Slow Food Story: Politics and Pleasure*. London: Pluto Press; 2008
- DE MARCHI, L. Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. *Revista Brasileira de Ciência da Comunicação*, v. 37, n. 1, 2014.
- DILLEMUTH, A. Community food systems and economic development: the role of local governments in supporting local food economies. In Kimberley Hodgson and Samina Raja (Series Editors), *Planning & Policy Briefs. Growing Food Connections*. 12p, 2017. Available at: growingfoodconnections.org
- JENKINS, C.; SCHEPKER, A.; RHODES-CONWAY, S. *Local Food and Economic Development: A Guide for Local Governments*. Madison, Wis.: Mayors Innovation Project. Page 3, 2014. Available at: www.mayorsinnovation.org/images/uploads/pdf/Food_and_Economic_Development_Brief_update_d.pdf
- JENSEN, R. *The dream society 2: heartstorm*. JP Boger, 2002.
- JONES, P.; SHEARS, P.; HILLIER, D.; CONFORT, D.; LOWELL, J. Return to traditional values? A case study of Slow Food. *British Food Journal*. 2003; 105(4-5): 297-304.
- LERMAN, T.; FEENSTRA, G.; VISHER, D. *A Practitioner's Guide to Resources and Publications on Food Hubs and Values-Based Supply Chains: A Literature Review*. Sustainable Agriculture Research and Education Program, Agricultural Sustainability Institute, University of California, Davis, 2014. Available at: <http://asi.ucdavis.edu/programs/sarep/publications/food-and-society/foodhubsandvaluesbasedsupplychains-litreview-2012.pdf>.
- MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1968.
- MONTAG, T.; MAERTZ, C. P; BAER, M. A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, v. 38, n. 4, p. 1362-1386, 2012.
- PETRINI, C. *Slow Food Nation: Why our food should be good, clean and fair=Buono, Pulito e Giusto*. New York: Rizzoli ex libris; 2007.
- PETRINI, C. *Slow Food: The case for taste = Slow Food: Le ragioni del gusto*. New York: Columbia University Press; 2003.

PINE II, J.; GILMORE, J. O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SMALL BUSINESS ASSOCIATION / SBA. Office of Advocacy. "Frequently Asked Questions About Small Businesses." 2014. Available at: www.sba.gov/sites/default/files/FAQ_March_2014_0.pdf.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. Creative Economy: A Feasible Development Option. Geneva: UNCTAD, 2010. Disponível em: < http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf >. Acesso em: 22 out. 2014.)

VANDEHAAR, A.; TAYLOR, G.; LAUER, S. *Local Food Systems and Economic Development: Engaging Community Planners and Local Elected Officials with Local Food Systems Producers to Integrate Local Food Systems into Community Plans and Policies*. Iowa State University Extension and Outreach, 2011. Available at: <https://store.extension.iastate.edu/Product/Local-Food-Systems-and-Economic-Development-Engaging-Community-Planners-and-Local-Elected-Officials-with-Local-Food-Systems-Producers-to-Integrate-Local-Food-Systems-into-Community-Plans-and-Policies-PDF>.

VOGEL, Harold L. *Entertainment Industry Economics - A Guide for Financial Analysis*. Cambridge and New York: Cambridge University Press. p xxii, 621. 2007.

Capítulo 4

*Nova Economia: Place Branding*¹⁰

A Cidade Global Eficaz - CGE

As cidades estão sempre em movimento. Normalmente de expansão da população e a concentração de moradias, na busca por proximidade física às oportunidades de emprego, remuneração ou alguma outra forma de viabilizar a sobrevivência. Os planos urbanos, a partir do exposto, observam esta complexidade com foco em duas dimensões principais: o espaço – ocupação dos territórios – e no tempo – mobilidade de pessoas e acesso a mercadorias. Outras dimensões, no entanto, derivam destas, tornando o espectro da complexidade muito maior.

¹⁰ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Nova Economia: Place Branding. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.15, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_15_nova_economia_place_branding_2019

As dimensões do saneamento, da educação, da segurança, da infraestrutura, do abastecimento e da saúde são as mais relevantes. Uma vez organizadas, vão determinar a qualidade de ocupação do território – se este é mais ou menos atrativo, mais ou menos viável.

É nessa perspectiva que se encontra a dimensão econômica – impactando diretamente a dimensão da atratividade – e se efetiva a percepção de oportunidade, seja para o indivíduo que busca mais bem sobreviver (em uma abordagem das populações com menor grau de instrução), seja para o indivíduo que busca prosperar (em uma abordagem das populações com maior grau de instrução), ou para as indústrias e empresas que buscam facilidades (em uma abordagem das organizações que querem melhores condições para se instalar), ou ainda, para as indústrias e empresas que buscam oportunidades de fornecer (em uma abordagem das organizações complementares).

Nesse *continuum* o lugar passa a poder desempenhar um outro tipo de papel, que ultrapassa o tempo e o espaço – das dimensões iniciais. As perspectivas econômicas em torno da singularidade de um território organizado, dinâmico e produtivo, no mundo global, passa a representar um ativo de enorme valor, atraindo investimentos internacionais, eventos artísticos e culturais, *startups*, roteiros turísticos e esportivos.

A Cidade Global Eficaz (CGE) como um grande projeto em andamento, aqui, passa a possuir um conjunto de elementos que vão configurar ou assegurar

vantagens competitivas para os entes – indivíduos, instituições e organizações – que se acoplam ou se associam.

Numa perspectiva competitiva, as CGEs passam a disputar investimentos, talentos e atrativos. De forma inversa, agora as cidades buscam obter vantagens competitivas a partir de seu conjunto de micro ativos. A eficácia do projeto de cidade, dar-se-á na medida em que os investimentos, talentos e atrativos se mantiverem sediados. No entanto, em paralelo, estes só se manterão associados ao projeto de cidade, se os pressupostos básicos se mantiverem consistentes e, também, eficazes.

A estratégia cada vez mais se consolida como um dos motores da economia, trazendo, além da competitividade – inovação e empreendedorismo – múltiplos benefícios que o trinômio cidade-empresa-consumo e seus derivados podem compartilhar. A lógica é, relativamente, simples, porém, não é para principiantes ou aventureiros. Os pressupostos infra estruturais são claros e qualquer pequena quebra no contrato virtual ‘assinado’ pelos ‘associados’ ao projeto, pode significar um esvaziamento imediato. O mundo global e líquido, que oferece estas oportunidades de grande interação e convergência, também é extremamente ágil e veloz em desconstruir e se reinventar. Para uma cidade, que, necessariamente, trabalha com planos de médio e longo prazos, estas potenciais alterações de rumo podem significar um tipo de falência de proporções catastróficas.

Assim, as CGEs são uma oportunidade evidente; no entanto, o projeto não

pode ficar restrito nem apenas às dimensões políticas, nem apenas às dimensões técnicas e tecnológicas; é um projeto de longo prazo, multidisciplinar, estratégico e não pode ser considerado como feito de um governo – é um projeto de Estado.

A imagem é transitória e a reputação se consolida ao longo dos anos. Fazendo uma metáfora, a imagem seria o take e a reputação, o filme inteiro. Ou seja, a reputação é a consolidação das diversas imagens. Uma organização se relaciona com vários segmentos – investidores, fornecedores, empregados e imprensa – e as percepções de cada um deles formam imagens que se consolidam ao longo dos anos. Isso cria a base que chamamos de reputação (CARDOSO; POLIDORO, 2011, p. 08)

A Marca de Lugar

A lógica de se trabalhar a marca de um lugar tem o objetivo de explorar economicamente os seus ativos, sejam estes naturais ou infra estruturais. Em ambos os casos, o desenvolvimento de uma marca estrutura-se baseado em alguns pressupostos elementares, onde a imagem, o posicionamento e a identidade são os elementos de maior criticidade. Para Aaker (1998) a marca pode se definir como:

(...) um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p.7)

A marca e suas ações de consolidação – *branding* para De Chernatony e McDonald (2001, p.20) impactam e amplificam “um produto, serviço, pessoa ou lugar identificável” de tal forma, “que o comprador ou usuário percebe valores agregados únicos e relevantes que combinam com suas necessidades mais íntimas”. O processo do *branding* terá maior sucesso, à medida que os valores associados à marca conseguem ter sustentação – prática e simbólica – efetiva ao longo do tempo.

O branding de lugar, como aponta Almeida (2013) trabalha com distintas estratégias para criar valor:

(...) apoiando lugares das mais diversas escalas a tornar-se mais atrativos para a angariação de riqueza, talento e atenção do mundo. De facto, dada a necessidade cada vez maior de diferenciação, relacionada com a oferta massiva que se apresenta na moldura global, as pequenas e médias cidades de hoje não conseguem competir com a procura generalizada pelas grandes cidades. Uma estratégia equilibrada de branding aplicada lugares pode promovê-las de uma forma sustentável, apostando em nichos que complementem a oferta e que as tornem únicas (ALMEIDA, 2013, p.4)

Toda ação de *branding* busca, na visão de Kavaratzis e Ashworth (2005, p.189) "dotar um produto com uma identidade específica e mais distintiva, ou seja, em essência, o que a maioria do marketing urbano procura fazer pelas cidades". Nessa visão, uma cidade irá competir com outra, por meio da identidade, de suas características singulares. Para Pritchard e Morgan (2001), as identidades de lugar seriam estruturadas com base em narrativas legítimas – históricas, políticas e culturais.

A marca de uma cidade tem, como quer Mommas (2003, p.189), associação direta com o “o desejo de inspirar economicamente a posição das cidades mais positivamente no meio de um mercado ampliado, mais móvel e inundado de locais e destinos”. Nessa perspectiva, a identidade e os atributos de um lugar terão que ser “moldados enfaticamente, tematizados e trazidas à atenção” daqueles entes produtivos com maior disponibilidade de se mudar, de se mover com maior desenvoltura e desapego locacional.

A construção de uma imagem deriva do conjunto das crenças, valores, sentimentos e impressões que um indivíduo possui de algo. Ou seja, a imagem é alguma coisa construída na mente do observador, inclui e envolve suas experiências, histórias, rotinas, expectativas, desejos e necessidades. Essa construção abstrata refere-se à um constante processo de configuração, reconfiguração, apreensão e análise de impressões acerca das informações recebidas, gerando um determinado composto mental (Crompton, 1979; Valls, 1992; Kotler, 1994; Stabler, 1995; Pizam e Mansfeld, 1999).

Para Jacobs (1961) o trabalho de construção do entendimento da dinâmica de um território deve se dar como a seguir:

A maneira de decifrar o que ocorre no comportamento aparentemente misterioso e indomável das cidades é, em minha opinião, observar mais de perto, com o mínimo de expectativa possível, as cenas e os acontecimentos mais comuns, tentar entender o que significam e ver se surgem explicações entre eles. (JACOBS, 1961, p.13)

O estudo 'Cities of Opportunity' estabelece-se como um marco importante no processo do Branding de Lugares, ao identificar os fatores de sucesso, de forma sistemática e a trajetória de 26 cidades como performances bem sucedidas. No estudo da PWC (2011, p.13-14) foram observadas e trabalhadas 66 variáveis, as quais foram ponderadas e agrupadas em 10 indicadores. Tais critérios, que mostram grande consistência, ainda hoje, se estruturam como a seguir:

1. Capital intelectual e inovação
2. Saúde e segurança
3. Facilidade de negócio
4. Atualidade tecnológica
5. Demografia e vivência
6. Estilo de vida
7. Influência econômica
8. Transportes e infraestruturas
9. Custos
10. Sustentabilidade

A ideia de configuração de imagem, na busca por estruturar uma marca de lugar, estrutura-se (baseado em Echtner & Ritchie (1991); Valls (1992); Kotler (1994); e Díaz-Rodríguez et al. (2013)) em 6 fases:

- 1) identificação dos elementos identitários do lugar – levantamento dos aspectos físicos, culturais e simbólicos;
- 2) mapeamento dos *stakeholders* – levantamento dos grupos e forças de pressão, interesse e contribuição;
- 3) elaboração técnica e conceitual – determinação multidisciplinar do que se pretende projetar;
- 4) planejamento estratégico e desenvolvimento – estabelecimento das formas de integração infra estrutural, comunicacional e relacional para a implementação de evidências - físicas/funcionais e emocionais/psicológicas;
- 5) implementação e escala - estabelecimento efetivo de ações e processos da nova rotina na cidade;
- 6) comunicação e difusão – estabelecimento de conexões de atratividades com os distintos entes.

Com base em Kapferer (2003), pode-se apontar que a identidade de uma marca de lugar busca promover a integração de um conjunto de características específicas, a que convergem aspectos resultantes da sua história, valores, propriedades, aspectos físicos e da relações sociais - tangíveis e intangíveis. Estes atributos poderiam ser caracterizados em seis dimensões:

qualidades objetivas - dimensão física

qualidades subjetivas - dimensão da personalidade

qualidades contextuais - dimensão da cultura

qualidades relacionais - dimensão da convivência

qualidades perceptivas - dimensão mental

qualidades sensoriais - dimensão sentimental

O posicionamento de uma marca, principalmente quando se trata de uma marca de lugar, é um dos fatores mais críticos. Para Kotler (1996, p. 270), o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores”. Já para Janiszewska e Insch (2012), o posicionamento é uma ferramenta estratégica, busca estabelecer onde se quer estar no panorama competitivo, busca oferecer determinados conjuntos de atributos, características e benefícios para os públicos que pretende atrair ou estabelecer contato.

O posicionamento representa o extrato essencial da concepção da estratégia. Assim, está totalmente relacionado com a construção efetiva da imagem, e busca esta construção na forma de conexões, parcerias e articulações. O posicionamento vai determinar as dinâmicas relacionais com distintos entes, como moradores, investidores, políticos, empresários, visitantes e demais instituições próximas.

Para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes potenciais precisam reconhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir. Isso envolve uma comunicação eficiente com o mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que deem suporte à estratégia de posicionamento definindo um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo (CHURCHIL, 2003, p.223)

Para Kotler (1996) existem algumas formas de se posicionar perante o mercado-alvo: por concorrentes; por atributos; pelo uso específico; por tipo de usuário ou por classe. Com essa perspectiva, podem-se aqui apontar as grandes tarefas que envolvem o posicionamento de lugares:

- 1) CGE deve identificar as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidas em relação a outras cidades potencialmente concorrentes;
- 2) a CGE deve estabelecer e aplicar critérios consistentes para selecionar e dar destaque aos diferenciais mais relevantes; e
- 3) a CGE deve comunicar de forma efetiva e eficaz, sinalizando aos distintos atores produtivos – organizações, indivíduos e instituições – o como e o porquê ela se destaca como sendo a melhor escolha.

Como destacam Andrade e Carneiro (2009, p. 412) os dados espaciais/físicos de um território, podem ser traduzidos por modelos, maquetes, mapas topográficos, sistemas de informações geográficas, etc. No entanto, como para FIDA (2009, p. 31), “o conhecimento local é vivo e dinâmico, refletido em

nomes de lugares, em práticas, instituições, relações e rituais da comunidade". O processo de apropriação da complexidade que envolve a construção material, histórica e simbólica de um território, deve ser baseado em metodologias multidisciplinares e complementares. Os processos de mapeamento participativo, devidamente adaptado para cada peculiaridade, parece ter a consistência necessária, para ajudar a desenvolver tais tipos de constructos.

Os elementos identitários dos territórios têm sido incorporados às estratégias mercadológicas das organizações atuantes na promoção de seus produtos, principalmente, as marcas regionais que se utilizam do branding para se fortalecerem, apropriando-se de identidades que não são inerentes a um produto, nem a uma marca (ALMEIDA, 2017, p.8)

É por meio destas intervenções e interações com o meio físico e social, que se moldam as identidades e suas relações com o entorno simbólico. Quando esta referência transcende o espaço físico, ganhando não só o mundo, mas também infinitas casas e mentes, as perspectivas em torno do espectro das identidades ganham contornos ainda mais complexos - abrangendo passado, presente e futuro de cada indivíduo e de cada coletivo.

O sujeito age sobre o meio, modifica-o e, neste processo, vai deixando sua marca e sendo igualmente marcado por ele. Isto se dá na medida em que as transformações do meio pelo homem são resultantes de necessidades subjetivas, de emoções, de expectativas, em suma, de vivências que vão fazendo parte da história pessoal do sujeito (MOURÃO e CAVALCANTE, 2006, p. 145)

As TICs promoveram profundas transformações, também na forma de percebermos e nos relacionarmos com o nosso entorno - no caso do território não é diferente. O indivíduo para a ter outra relação com o tempo e o espaço, o mundo, acessível com um toque no celular, alterou e amplificou o senso de pertencimento, transcendendo, assim, uma série de dimensões: do afeto, do objeto, do trabalho, do acesso, do lazer..., enfim, do viver.

Nessa perspectiva, o sentido de proximidade, familiaridade e localidade, também se alteram, extrapolando fronteiras físicas, culturais, simbólicas e emocionais... impactando, diretamente, nas questões conceituais: O que está perto? O que está distante? O que não é para mim? A que posso ter acesso?

Referências

- AAKER, D. A. Brand equity: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- ALMEIDA, H. Branding de lugar: processos de dinamização, divulgação e desenvolvimento urbano. Dissertação de Mestrado em Arquitetura. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Arquitetura, 2013.
- ANDRADE, E.; CARNEIRO, A. A elaboração de documentos cartográficos sob a ótica do mapeamento participativo. Boletim Ciências Geodésia, Sec. Artigos, Curitiba, v. 15, n. 3. p. 410-427, jul./set. 2009.
- CARDOSO, C.; POLIDORO, M.. Gestão do risco da imagem institucional. Abrapcorp, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2011. Disponível em: < [http:// www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_claudio_marcio.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_claudio_marcio.pdf)>.
- CHURCHILL; GILBERT; PETER, J. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Ed Saraiva, 2003.
- CROMPTON, J. An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon That Image. Journal of Travel Research. 1979, Vol. 17, Nº 4, p: 18-24.
- DE CHERNATONY, L.; MCDONALD, M. Creating Powerful Brands in Consumer, Service and

Industrial Markets. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

DÍAZ-RODRIGUEZ, P.; SANTANA-TALAVERA, A.; RODRIGUEZ-DARIAS, A. Destination image, image at destination. Methodological aspects. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 11 Nº3. Special Issue. págs.83-95. 2013.

ECHTNER, C; RITCHIE, J. The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*. Vol. 2, Nº 2, 1991, December, p: 2-13.

FIDA, Fundo Internacional de Desarrollo Agrícola. Buenas prácticas en cartografía participativa, 2009. Disponível em:<http://www.ifad.org/pub/map/pm_web_s.pdf>.

JACOBS, Jane. Morte e vida de grandes cidades. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KAPFERER, J. N. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Journal of Place Branding*, Vol.2, No.3, pp. 183–194, 2005.

KOTLER, P. Marketing Público – Como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron, 1994.

KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOMMAS, H. City Branding, NAI Publishers, Rotterdam, the Netherlands, 2003.

MOURÃO, A.; CAVALCANTE, S. O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 11, n. 2, p. 143-151, mai./ago. 2006.

ALMEIDA, G. Identidade Territoriale Branding de Marcas Regionais: marcas promovendo territórios ou territórios promovendo marcas? Santa Cruz do Sul The Help, 2017.

PIZAM, A., MANSFELD, Y. Consumer Behavior in Travel & Tourism. New York: TTC, 1999.

PRITCHARD, A.; MORGAN, N. J. Culture, Identity and Tourism Representation: Marketing Cymruor Wales?, *Tourism Management*, 22(2): 167–79, 2001.

PWC & THE PARTNERSHIP FOR NEW YORK CITY (2011). Cities of Opportunity. Disponível em: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/cities_of_opportunity2011.pdf.

STABLER, M. The Image of Destination Regions: Theoretical and Empirical Aspects. En *Marketing in Tourism Industry: The Promotion of Destination Regions*. Goodall y Ashworth, London, 1995, p: 133-159.

VALLS, J. La imagen de marca de los países. Barcelona: McGraw-Hill, 1992.

Capítulo 5

Nova Economia: Cidade e Posicionamento¹¹

Há duas décadas, Sassen (1998) já apontava o crescimento quase exponencial da complexidade que envolve as cidades e a necessidades de ampliar as buscas conceituais e teóricas:

Os sociólogos tem demonstrado uma tendência a estudar as cidades abordando a ecologia das formas urbanas, a distribuição da população e os centros institucionais, ou focalizando as pessoas e os grupos sociais, os estilos de vida e os problemas urbanos. Essas abordagens já não satisfazem mais. A globalização da economia, acompanhada pelo surgimento de uma cultura global, alterou profundamente a realidade social, econômica e política dos Estados-Nação, das regiões transnacionais e (...) das cidades. Utilizando-me do estudo da cidade como um local determinado onde estão ocorrendo processos globais, procuro definir novos conceitos, úteis para o

¹¹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Nova Economia: Cidade e Posicionamento 01. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.16, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_16_nova_economia_cidade_e_posiconamento_01_2019; e REIS FILHO, Paulo. Nova Economia: Cidade e Posicionamento 02. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.17, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_17_nova_economia_cidade_e_posiconamento_02_2019.

entendimento da interseção do global e do local no mundo de hoje e no de amanhã. (SASSEN, 1998, p.11)

O mundo global, majoritariamente urbano, hiperconectado e onde cada um tem uma voz, só poderá ser abordado com processos sistemáticos e multidisciplinares. É um processo dinâmico e permanente. O conceito de cidade global busca dar respostas à complexidade contemporânea.

A origem do conceito de cidade global está diretamente relacionada aos impactos causados sobre as metrópoles do Primeiro Mundo pelo processo de globalização, o da economia, desencadeado a partir do final dos anos 70. As transformações na economia mundial teriam conduzido a uma crise da centralidade econômica daquelas metrópoles que perderam o controle sobre as atividades industriais, porque as empresas por elas responsáveis, favorecidas pelo desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação, passaram a dispor de maior flexibilidade para escolher os lugares de menor custo para suas sedes (CARVALHO, 2000, p.71)

As cidades globais são centros de poder político, governamental e comercial, tanto no âmbito nacional como internacional. Estas agem como *hubs*, com vieses econômicos, financeiros, políticos e, principalmente, estratégicos, com distintas roupagens.

A Identidade Corporativa é um conjunto de atributos assumidos como próprios, pela organização, que constitui o “discurso da identidade”. Desenvolve-se no interior da organização, como acontece com um indivíduo. (...) A Identidade Corporativa é um quadro complexo, uma vez que resulta de um conjunto de visões não necessariamente semelhantes. Cada sujeito social tem conhecimento do que é, uma noção do que pretende que pensem dele, e de como não pretende ser visto. Trata-se de uma opinião ideológica que resulta de que organização é/ situação atual (plano real); as perspectivas, o imediato e o projetual (RAPOSO, 2008, p.18)

A identidade de uma cidade, quando esta é imaginada como um negócio, percebe-se fundamentalmente associada à estratégia global da cidade, ou seja, estará viva e presente em todos os tipos e dimensões de acontecimentos, produções, comunicações, eventos, atributos e manifestações, de forma a corresponder a uma representação de unidade.

Nesse sentido, tornam-se críticas para o processo que envolve a construção da ideia de uma Cidade Global Eficaz (CGE), as ações de interação, consenso e disseminação, por toda a cadeia de entes envolvidos no projeto. É uma construção com caráter estratégico e qualquer descontinuidade pode representar ameaças e riscos.

O conceito 'eficaz' traz embutido, em si, alguma complexidade. Drucker esclarece que a 'eficiência' é fazer as coisas de maneira correta, já a 'eficácia' é fazer as coisas corretas. Assim, a 'efetividade' das ações configurar-se-á quando se alcançam a eficiência e a eficácia. A gestão de uma CGE pressupõe o compromisso, permanente, de alcançar as metas planejadas, com o correto uso dos ativos materiais e imateriais existentes. Ser efetivo, eficiente e eficaz na gestão de uma cidade, significa direcionar esforços para que suas ações, processos, rotinas e manifestações expressivas, aconteçam por meio da mobilização de recursos físicos e imateriais, de forma objetiva, econômica, clara, sustentável e planejada, ou seja, como dizia Drucker, fazer certo as coisas certas.

Este contexto onde se desenvolvem as CGEs é o 'pano-de-fundo' do que vem se chamando de realidade *VUCA*¹²:

O mundo se tornou vulnerável, incerto, ambíguo e complexo. As organizações estão sentindo o impacto destas mudanças ocasionadas principalmente pela conectividade e os avanços tecnológicos. As tecnologias exponenciais como a inteligência artificial, a robótica, a impressão 3D e a sensorização aliada a internet das coisas estão mudando a natureza dos negócios. As fronteiras geográficas, setoriais e de negócios praticamente desapareceram. Todo este movimento acelerado gera incerteza, aumenta a ambiguidade e a previsibilidade sobre o futuro. Está cada vez mais difícil entender as causas e os “quem, o quê, onde, como e porquê” por trás das mudanças (MACHADO, 2017, p.1)

A raiz destas mudanças está no crescimento da quantidade de variáveis indeterminadas e ou desconhecidas, que passam a conformar cada novo evento, cada nova situação. Nos arranjos urbanos, o desafio da complexidade pressiona a gestão a adotar abordagens *inter* e multidisciplinares, criativas e ágeis. É preciso trabalhar com a formação de equipes com diferentes tipos de *mind sets*, para que se possam desenvolver soluções não lineares – novas respostas para novas percepções de problemas.

Em uma realidade incerta, onde não se conhece boa parte das variáveis, torna-se necessário agir sobre contextos pouco conhecidos. A forma de 'completar' as lacunas destes quebra-cabeças é planejar sobre as ambiguidades ou

¹² VUCA WORLD (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) – é aquele que tem como características a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade).

além delas, ou seja, planejar com distintas interpretações dos fatos, evidências e fenômenos existentes. Tornando, assim, o processo de gestão, natural e necessariamente, mais orgânico, experimental e colaborativo.

Para lidar com a gestão do contexto *VUCA*, Johansen (2012) sugere o '*VUCA Prime*¹³' - onde propõe um paradigma de liderança que tem o delineamento a seguir:

Visão - habilidade de comunicar uma intenção desobstruída do futuro desejado, buscando uma resposta à Volatilidade;

Entendimento - capacidade de parar-olhar-e-ouvir, buscando uma resposta à Incerteza;

Clareza - capacidade de simplificar e fazer sentido fora do caos, buscando uma resposta à Complexidade;

Agilidade - habilidade de promover um fluxo bidirecional de poder e autoridade em uma organização para permitir tomadas de decisão e ação rápidas e adaptativas, buscando uma resposta à Ambiguidade.

De forma complementar e com base em Wilkinson, é possível sugerir algumas diretrizes para manter a qualidade da gestão das CGEs:

¹³ VUCA Prime (Vision, Understanding, Clarity and Agility).

1. construir capacidades em inteligência estratégica;
2. alavancar o poder dos processos sob a ótica da visão e do planejamento integrado;
3. assumir os riscos e a incerteza estabelecidos pelo contexto;
4. promover o compartilhamento de experiências e aprendizagem;
5. promover uma cultura de gestão para o alto desempenho, focada na melhoria contínua;
6. recompensar a criatividade e o desempenho estratégico nas ações de busca e mapeamento de informações;
7. fomentar um ambiente de aprendizagem que incentive a inovação e a gestão dos riscos e erros gerados;
8. abordar questões críticas emergentes de forma horizontal, buscando oportunidades e riscos;
9. desenvolver equipes com habilidades complementares e lideranças horizontalizadas e integradas;
10. investir no desenvolvimento relacional com as pessoas – moradores, usuários, visitantes, investidores e gestores;

Para Upshaw (1995) o termo *brandscape* foi cunhado pelo antropólogo John Sherry, em 1986, para caracterizar a gama de marcas disponíveis no mercado, ou um segmento específico, especialmente considerado coletivamente como um fenômeno cultural. Esse panorama de marcas acaba por complementar o corpo cultural de determinados territórios urbanos.

Os visitantes (Upshaw, 1995; Ashworth, 2009; Chen & Tsai, 2007; Kotler, 2002; Dinnie, 2015; Anholt, 2009; Zavattaro, 2019) que optam por visitar uma CGE¹⁴, de forma genérica, tem desejos e necessidades, como a seguir:

Desejo de visitar para ver, experimentar, conviver e vivenciar;
Necessidade de visitar para estar, trabalhar, interagir e negociar;
Desejo de acessar localidades, agências, lojas e empresas;
Necessidade de acessar escritórios, especialistas, instituições e *working spaces*;
Desejo de adquirir experiência, vivência, emoção e memórias;
Necessidade de adquirir serviços, produtos, marcas e status.

Assim, a partir desta percepção foi possível elencar 5 dimensões-chave ou critérios-chave, que conformam este universo:

- **aspectos de ambiente natural**
rios, cachoeiras, lagoas e praias
florestas, bosques, parques e serras
fauna e flora
- **aspectos de ambiente urbano**
edifícios, monumentos, praças e pontes
equipamentos, utilitários, vias e acessos
conforto e mobilidade

¹⁴ Cidade Global Eficaz (CGE), conceituado em REIS FILHO (2019).

- **aspectos de ambiente cultural**
eventos, festivais, exposições e manifestações
história, herança, tradições e expressões
museus e marcos
- **aspectos de ambiente vivencial**
afetos, conversas, colaboração e conexão
envolvimento, participação, convívio e interação
harmonia e tranquilidade
- **aspectos de ambiente econômico-político**
facilidades, agilidade, articulação e contatos
liberdade, credibilidade, vigor e dinamismo
parcerias e engajamento

Não se pode pensar na ideia de um *brandscape*, sem pensar na concepção e estruturação de uma marca, de um sistema de branding. O branding é um processo complexo. O *brandscape*, por tratar aglomerados humanos, por se tratar de sistemas vivos, é um processo ainda mais complexo. Não é um *happening*, como alguns gestores pretendem. Um processo que não pode ser limitado à superfície em que se caracterizam as lógicas das decisões políticas eleitoreiras. Trata-se, no caso das cidades, de um necessário arranjo que consiga abranger o amplo conjunto das forças modeladoras de uma sociedade em transformação permanente.

Este processo, que tem como base a **marca** e toda lógica que a envolve, configura-se como uma ruptura com outras lógicas. Nesse sentido, a lógica da marca como centro provoca uma enorme ruptura nas estruturas estabelecidas. A marca de uma cidade como foco central significa dar voz e lugar às pessoas. O indivíduo passa a ter um espaço especial e fundamental.

Utilizando como base as referências de Kotter (2018, p-145-146), que sugere que para um planejamento complexo – que envolve transformação – ocorra com efetividade, seria necessária a mobilização das equipes envolvidas, em torno de 8 estágios sequenciados, atendendo aos objetivos a seguir:

- 1) **criação de um senso de relevância/urgência** – examinar o mercado e a realidade competitiva para antecipar crises e perceber oportunidades inexploradas; convencer os *stakeholders* que o conforto no *status quo* é mais perigoso que o desconhecido;
- 2) **formação de uma poderosa liderança de coalisão** – montar uma equipe comprometida que compartilha dos mesmos valores para implementar as transformações;
- 3) **criação de uma visão** – o esforço de transformação deve ser guiado por uma visão, sustentada por valores; desenvolver estratégias para concretizar a visão;
- 4) **disseminação da visão** – usar todos os meios possíveis para comunicar a nova visão e as estratégias para atingi-la; ensinar os novos comportamentos à equipe servindo de exemplo;

- 5) **empoderamento de outros profissionais para que possam agir com base na visão** – alterar as estruturas que restringem as transformações;
- 6) **criação de um planejamento para obter conquista a curto prazo** – definir melhorias visíveis de desempenho; identificar, recompensar e alardear as melhorias;
- 7) **consolidação das melhorias e geração de mais mudanças** – usar o aumento da credibilidade obtida com as primeiras evidências, para reestruturar sistemas e políticas; contratar, promover e desenvolver talentos para dar continuidade ao processo;
- 8) **institucionalização das novas abordagens** – articular conexões entre novos comportamentos; criar planos de desenvolvimento.

Por ser muito complexa, a lógica do processo do *brandscape* caracteriza-se por ser contínuo, sequenciado, iterativo e, de preferência, sem interrupções e/ou desvios. É um processo de médio e longo prazos, que visam, em essência, efetivar as ações estratégicas. No caso das cidades, significa efetivar um determinado tipo de posicionamento, frente às demais cidades – concorrentes.

Nessa perspectiva, a diferenciação de uma marca para outra, ou de uma cidade para outra, dar-se-á, na cabeça do futuro consumidor (visitantes) por meio da percepção de diferenciais, de vantagens. De forma geral, estas vantagens tem 3 origens básicas: a variedade de opções e possibilidades; a satisfação de necessidades específicas; e a acessibilidade a espaços, dados, lugares, tecnologias, infraestrutura...

A infinidade de atividades necessárias para criar, produzir, vender e oferecer produtos e serviços são as unidades básicas da vantagem competitiva (...). O posicionamento estratégico busca atingir um diferencial competitivo sustentável para a empresa preservando o que ela tem de particular. Significa desempenhar atividades diferentes da concorrência – ou de – desempenhar atividades similares de formas diferentes (PORTER, 2018, p.188)

Porter (2018) continua contribuindo com formas e instrumentos para se conquistar e manter um posicionamento estratégico. Com base em seus estudos, a seguir destacaremos seus 3 princípios fundamentais:

- 1) estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que envolve um conjunto diferente de atividades, as quais seriam decorrentes de 3 fontes:
 - a. a satisfação de poucas necessidades de muitos clientes/visitantes;
 - b. a satisfação de muitas necessidades de poucos clientes/visitantes;
 - c. a satisfação de muitas necessidades de muitos clientes/visitantes de um público reduzido.
- 2) estratégia requer concessões na hora de competir – escolher o que não fazer – algumas atividades competitivas são incompatíveis. Por isso, os ganhos em determinada área só podem ser obtidos à custa de perdas (ou não-ganhos) em outra.
- 3) estratégia envolve trade-off – o ajuste é a forma como as atividades de um determinado projeto/ empresa/ instituição/ cidade interagem ‘ajustar’ atividades do projeto/ empresa/ instituição/ e reforçam umas as outras. (PORTER, 2018, p.190 - adaptado)

A partir do exposto, fica claro que cada movimento estratégico de um ente concorrente, implica o ajuste e redesenho de novas formas de ação, no sentido de promover a conquista e ou manutenção de posições – vantagens competitivas.

Requisito básico e preliminar para se estabelecem estratégias e posições pretendidas, é o estabelecimento do real acesso e disponibilidade dos recursos e competências críticas. É necessário esclarecer quais são estas competências essenciais e o que se pode fazer para identificá-las, desenvolvê-las, mantê-las e protegê-las.

Com base em Prahalad & Hamel (2019, p.229), sugerem-se, a seguir, macro etapas críticas para se lidar com a, complexa, tarefa de desenhar o planejamento estratégico:

- estrutura organizacional – recursos, competências essenciais e portfólio de negócios existentes;
- escopo para a competição – competitividade dos produtos e serviços existentes e futuros, observando as dinâmicas da concorrência;
- *status* das unidades especializadas – recursos, nível de autonomia, e capacidade de reunir competências e informações;
- alocação de recursos – time de gestão que direciona recursos passo-a-passo, acompanhando a articulação das informações, do plano de ação e a evolução do cronograma;
- valor agregado pelo time de gestão – estabelecimento do plano, direcionamento de competências e recursos para a futura efetivação das ações.

Quando um competidor deixa de atuar com eficácia e efetividade na condução das ações estratégicas e na proteção das posições conquistadas, acaba por

deixar espaço para que cidades concorrentes prosperem, ocupando aquele espaço deixado. A retomada de uma posição conquistada configura-se como mais trabalhosa do que a conquista de uma posição nova, pois, um histórico de perda de reputação na imagem daquela marca, já passa a constar de seu histórico. Cada vez mais, as conquistas estratégicas, sejam quais forem, têm se apoiado na opinião pública e na decorrente transparência e veracidade factual, que estes processos trazem.

Referências

- ANHOLT, S. Places: identity, image and reputation. UK: Palgrave Macmillan, 2009.
- ASHWORTH, G.J. The Instrument of Place Branding. How is it done? European Spatial Research and Policy, Vol.16, No.1, p.9-22, 2009.
- BAKER, B. Destination branding. UK: Creative Leap Books, 2012.
- CARVALHO, M. "Cidade Global: anotações críticas sobre um conceito", in SP em Perspectiva, Revista da Fundação SEADE, janeiro de 2001, São Paulo, Vol.14, no.4, out.dez 2000.
- DRUCKER, P. The effective executive. HarperCollins Publishers, 1993.
- CHEN, C.; TSAI, D. How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions. Tourism Management, Vol.28 No.4, pp.1115-1122, 2007.
- DINNIE, K. Nation branding, concepts, issue and practice. UK: Routledge, 2015.
- FASLI, M. (2010). A model for sustaining City Identity .Case Study: Lefkosa (Nicosia) in North Cyprus. Published Doctoral Dissertation ,Germany: VDM Verlag Dr.Müller, 2010.
- HALL, P. The World Cities. New York: McGraw-Hill, 1966.
- JOHANSEN, R. Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012.
- KAVARATZIS, M. Branding the City through Culture and Entertainment. AESOP 05, Vienna, 2005.
- KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective , Journal of Brand Management , Vol.9, No.4-5, pp.249-261, 2002.
- KOTTER, J. Liderando a mudança: por que os esforços de transformação fracassam? In: CHRISTENSEN, C. Desafios da Gestão-HBR. RJ: Sextante, 2018.

MACHADO, S. Artigo VUCA. Skills, Tools and Competencies. Working Paper. Fundação Dom Cabral, 2017.

PORTER. M. O que é estratégia? In: CHRISTENSEN, C. Desafios da Gestão-HBR. RJ: Sextante, 2018.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: CHRISTENSEN, C. Desafios da Gestão-HBR. RJ: Sextante, 2018.

RAPOSO, D. Design de Identidade e Imagem Corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa, Oliveira do Bairro: Procer, 2008.

SASSEN, S. As Cidades na Economia Mundial. São Paulo: Studio Nobel, 1998.

REIS FILHO, P. Nova Economia: Cidade e Posicionamento 01. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.16, 2019. Disponível em:
http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_16_nova_economia_cidade_e_posiconamento_01_2019.

UPSHAW, L. Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, John Wiley & Sons, 1995.

WILKINSON, A. The creator's code: The six essential skills of extraordinary entrepreneurs. Simon and Shuster. New York, NY, 2015.

ZAVATTARO, S. Place brand formation and local identities. UK: Routledge, 2019.

Capítulo 6

Nova Economia: A Lógica das Cidades¹⁵

A lógica do primeiro mundo prevê a formulação de políticas globais que situam o terceiro mundo numa posição geopolítica que restringe suas expectativas de crescimento, às suas (limitadas) condições contextuais, ao mesmo tempo em que supõe a plena adesão global aos preceitos e orientações dessas ideologias dominantes (Robinson, 2004).

A partir dos anos 80 um processo de revisão das políticas de habitação passam a sofrer uma transformação de perspectiva bastante radical, de bem social em mercadoria. A estratégia oficial dos governos muda de foco e o esforço de produção de habitações públicas passa a ser direcionado para formular instrumentos de estímulo à compra da casa própria.

¹⁵ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *A Lógica das Cidades e o Place Branding*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.34, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_43_logica_cidades_place_branding_2020.

A dinâmica destas políticas, típicas do neoliberalismo, tem início na crise do petróleo dos anos 1970, que veio a provocar grandes mudanças geopolíticas e, por consequência, econômicas. A crise, como em Renner & Theodore (2002) tem como componentes do ‘epicentro’ algumas questões críticas: a intensificação da competitividade internacional, o declínio da lucratividade dos setores fordistas, o agravamento da desindustrialização, o desemprego em massa e a suspensão da política monetária do sistema gerenciamento econômico internacional – Bretton Woods.

De meados dos anos 1970 e ao longo da década de 1980, o mundo ‘redesenhado’ acompanha o surgimento de uma série de ações de desconstrução e desmanche das estruturas institucionais básicas que davam alicerce aos sistemas produtivos e aos modelos de bem-estar social dos países ocidentais. Assim, o que se viu nas cidades, como resposta à falência das estruturas econômicas e fiscais, foi um amplo abandono da perspectiva administrativa de governança – típica dos anos 60 – para uma perspectiva empreendedora. Esse ‘empreendedorismo municipal’, como apontam Harvey (1989) e Brenner & Theodore (2002), tinha como características originais, a redução dos gastos públicos, a retração dos investimentos em bem-estar social, a desconstrução de políticas urbanas, a desregulamentação, um ambiente econômico/monetário caótico, intensa especulação financeira, competição por domínios multinacionais, o crescente desemprego e, como lógica geral, apontava para políticas de requalificação de territórios.

Os municípios empreendedores para avançar em distintas e novas formas de experiências mercadológicas para promoção econômica, acabam por se associar (e organizar) com grandes corporações especializadas em desenvolvimento urbano. Como colocam Pontes et al. (2011, p.176) “a destruição criativa das convenções, via inovação espacial, cria uma ordem/desordem caleidoscópica”.

Estas ‘inovações espaciais’ são resultantes de amplas forças produtivas e especulativas do mercado (local e global), que se organizaram na forma de parcerias público-privadas e passaram a investir no marketing de cidades, nos zoneamentos especiais, nos mega projetos globais e na revitalização de áreas degradadas – seja pela deterioração histórica do espaço físico, seja pela destruição por consequência de tragédias naturais. Para Harvey (1996, p.53) o empresariamento urbano se caracterizaria, principalmente, pela parceria público-privada, tendo como objetivo político e econômico imediato muito mais o investimento e o crescimento econômico por meio de empreendimentos imobiliários pontuais e especulativos do que a melhoria das condições em um âmbito específico.

A colaboração público-privada, a ênfase nos Projetos Estratégicos, o City Marketing, atração de investimentos em serviços, transformação da cidade em lugar de consumo, ao invés de lugar de produção são algumas das estratégias que o poder local busca para dinamizar a economia frente a um contexto internacional cada vez mais instável e competitivo (BOTELHO, 2004, p. 114)

As PPPs tem sido cada vez mais mobilizadas em projetos de modernização da infra-estrutura diretamente ligados à competitividade dos sistemas urbanos. A justificativa não se resume apenas à escassez de recursos para financiar os projetos, mas também envolve a suposta ausência de competências técnicas, agilidade, flexibilidade e capacidade de gestão das administrações locais para implementar projetos de grande complexidade (COMPANS, 2004, p.15)

(...) estratégias mais visíveis e centrais levadas a cabo pelas elites da cidade na busca de crescimento econômico e competitividade, marcando esse novo tipo de política urbana que ativamente produz, ordena, incorpora e define os novos regimes políticos e econômicos que operam nas escalas local, regional e global. Esses projetos são a expressão material de uma lógica de desenvolvimento que vê o marketing do lugar como meio de gerar crescimento e como forma de empreender uma disputa competitiva para atrair investimentos (SWYNGEDOUW et al. 2002)

Assim, com a evolução desse modelo, a partir dos anos 1990, como apontam Schwartz & Seabrooke (2009) algumas das economias desenvolvidas, como E.U.A., U.K., Dinamarca, Austrália e Japão, o mercado de hipoteca residencial passou a representar entre 50% e 90% do PIB. Coreia do Sul, África do Sul, Malásia e Chile, entre de 20% e 40%. China, Índia, Tailândia, México, Marrocos, Jordânia, Brasil, Turquia, Peru, Cazaquistão, Ucrânia e a maior parte dos novos membros da U.E., entre 6% e 17% (Chiquier & Lea, 2009).

As políticas habitacionais e urbanas renunciaram ao papel de distribuição de riqueza, bem comum que a sociedade concorda em dividir ou prover para aqueles com menos recursos, para se transformarem em mecanismos de extração de renda, ganho financeiro e acumulação de riqueza. Esse processo resultou na despossessão massiva de territórios, na criação de pobres urbanos “sem lugar”, em novos processos de subjetivação estruturados pe-

la lógica do endividamento, além de ter ampliado significativamente a segregação das cidades (ROLNIK, 2016, p.15)

A experiência de Yunus, com o Banco Grameen, em Bangladesh, é super bem sucedida em oferecer empréstimos aos mais necessitados. Esse sistema de microfinanciamento, ao mesmo passo que buscava combater a desigualdade, a pobreza e a empoderar as mulheres chefes-de-famílias, acabava também, por inaugurar, nas palavras de Raquel Rolnik (2016, p.129), a 'última fronteira' desse processo de transformar ações de bem-estar social em mercado.

Rapidamente, o microfinanciamento deixou de ser domínio único de organizações sem fins lucrativos como o Banco Grameen e passou a incorporar também bancos comerciais e a integrar o mercado de capitais. A crescente presença comercial, em países em desenvolvimento, de grandes grupos bancários do Ocidente, bem como seu interesse em microfinanciamento (inclusive de moradias), parte da ideia de que a “base da pirâmide” representa um grande e inexplorado mercado (ROLNIK, 2016, p.131)

Com base nesse ‘novo’ ideal, as grandes organizações financeiras hegemônicas, passam a estabelecer negócios que miram a lucrativa ‘base da pirâmide’, formada por mais 5 bilhões de pessoas.

Os investimentos na ‘base da pirâmide’ deveriam estabelecer ações e soluções que viriam de múltiplas formas e fontes; seria, assim, um processo de co-criação, onde os negócios estabelecidos, seriam derivados de uma convergência de esforços e interesses, capazes de se configurar como uma espécie de pacto social (Prahalad, 2009).

O Banco Mundial, em 2009 animado com o ‘novo’ mercado, comemora a oportunidade e profetiza:

(...) se conseguir atingir uma escala maior, o microfinanciamento da habitação pode desempenhar um papel importante na resposta aos déficits habitacionais “qualitativos” e complementar os mercados de hipoteca convencionais, que continuam limitados por uma “fronteira de acesso” (...) O alcance potencial do microfinanciamento habitacional pode ser encontrado entre aqueles que não estão qualificados nos critérios atuais para empréstimo, mas que pagariam um juro de crédito maior para um empréstimo de microfinanciamento habitacional (CHIQUIER & LEA, 2009)

Como a literatura de antropologia econômica nos revela em muitos estudos, os mecanismos de convivência comunitária que garantem a ordem social local exigem algum tipo de forma coercitiva para restringir e controlar os comportamentos conflituos (ou desviastes). Essas formas podem assumir a forma de uma força coercitiva coletiva passiva, representativa e/ou impositiva. No caso do mercado informal de solo, as autoridades locais servem de instituição mediadora dos conflitos contratuais e permitem que esses contratos sejam respeitados e/ou negociados entre as partes, garantindo, dessa forma, a sua manutenção intertemporal e interoperacional. Muitos estudos antropológicos sobre a forma operacional dos mercados e de organizações formais descrevem formas de coerção que não se restringem a sua dimensão coercitiva legal. Da mesma maneira, no mercado informal de solo identificamos formas e mecanismos coercitivos muito distintos, mas que servem para garantir o que podemos chamar de “pacto contratual” de mercado. A história social e política de cada assentamento constrói e desconstrói esses mecanismos coercitivos (ABRAMO, 2007, p.32-33)

A ênfase no turismo, na produção e consumo de espetáculos, na promoção de eventos efêmeros numa dada localidade representam os remédios favoritos para economias urbanas moribundas. Investimentos

urbanos desse tipo podem ser paliativos imediatos apesar de efêmeros aos problemas urbanos. Mas estes são, em geral, altamente especulativos. O preparo para se candidatar aos Jogos Olímpicos, por exemplo, é um exercício caro que pode ou não valer a pena (HARVEY, 1996, p. 59)

As Cidades Globais têm característica mobilidade do capital especulativo, o poder das transnacionais, velocidade acelerada da economia e as novas formas de poder social que ocorrem no contexto de um espaço global, porém, não se deve deixar de considerar que a economia mundial está encaixada dentro dos territórios nacionais e neste contexto:

A geografia da globalização contém tanto uma dinâmica de dispersão quanto de centralização, condição que só agora começa a receber reconhecimento. As tendências massivas para a dispersão espacial das atividades econômicas nos níveis metropolitano, nacional e global que associamos à globalização contribuíram para uma demanda por novas formas de centralização territorial da gestão de alto nível e operações de controle. A dispersão espacial da atividade econômica possível por telemática contribui para uma expansão das funções centrais se esta dispersão ocorrer a concentração contínua de controle, propriedade e apropriação de lucros que caracteriza o sistema econômico atual (SASSEN, 2001, p.80).

Os fatos descritos apontam para o surgimento de um novo tipo de sistema urbano, que opera em níveis regionais, globais e transnacionais. Trata-se de um sistema no qual as cidades são pontos centrais fundamentais para a coordenação internacional e para a prestação de serviços das empresas, mercados e até mesmo de economias inteiras que, cada vez mais são transnacionais. Essas cidades despontam como lugares estratégicos na economia global (SASSEN, 1998, p. 47)

A centralidade do lugar em um contexto de processos globais gera uma abertura econômica e política transnacional na formação de novas reinvin-

dicações e, portanto, na constituição de direitos, notadamente os direitos de lugar, e, no limite, na constituição de novas formas de ‘cidadania’ e uma diversidade de práticas de cidadania. A cidade global emergiu como um local para novas reivindicações: pelo capital global, que usa a cidade como uma ‘mercadoria organizacional’, mas também por setores desfavorecidos da população urbana, frequentemente como presença internacionalizada em grandes cidades como capital. A desnacionalização do espaço urbano e a formação de novas reivindicações centradas em atores transnacionais e envolvendo contestação constituem a cidade global como uma zona de fronteira para um novo tipo de engajamento (SASSEN, 2001, p.92)

Design de serviços, apoiando *place branding*

A economia de serviços traz novas e sofisticadas exigências para a competição global. Além da necessidade de desenvolvimento de serviços diferenciados da concorrência, a economia de serviços implementa a lógica de associar serviços, de forma complementar, a toda indústria de bens.

Uma interação de serviço é normalmente interpretada como um processo que consiste em várias etapas organizadas para alcançar um propósito identificável. Na visão recente das coisas, todos os produtos são essencialmente serviços, para que o projeto de serviços e os serviços assumam papéis expandidos no desenvolvimento de artefatos culturais. (Vargo & Akaka, 2009, p.23).

Os processos de inovação têm forte associação com o pensamento e o fazer da prática projetual. Esse *mindset*, que começa a se estruturar ao longo dos anos 1980, paulatinamente, torna-se parte das estratégias e dos modelos de

gestão dos negócios contemporâneos. “Como qualquer outra área de competência dentro dos negócios, a disciplina de design deve ser gerenciada de forma holística para criar valor para os clientes, os funcionários da organização e o retorno do investimento da organização” (Gloppen, 2009, p.80).

O termo *design* trata métodos e processos usados por designers formalmente treinados, enquanto o *design de serviços* trata de uma combinação de entregáveis, tangíveis e intangíveis, que, devido à complexidade, passa a requerer uma perspectiva multidimensional e multidisciplinar do contexto observado. Os designers de serviços atuam em proximidade conceitual com as disciplinas que envolvem estratégia e marketing. Nessa perspectiva, para aplicar os processos e métodos de design para o desenvolvimento de serviços, é preciso, antes, entender o ambiente de negócios específico, com o qual se está envolvendo, percebendo toda a complexidade – interações, interrelações, interdependências e integrações – que associa a organização, com seu entorno produtivo e seus clientes (Gloppen, 2009).

O design de serviços estrutura-se para agir como elemento de mediação entre as organizações e seus clientes ou, de outra forma, entre o projeto e seus usuários. Na perspectiva de identificar a forma e a dinâmica de engajamento do usuário, o processo do design de serviços, com base em Katzan (2011, p.48), sugerem-se 3 etapas projetuais:

- | |
|--|
| 1) desenvolver um contexto para o serviço e delinear o que precisa ser projetado; |
| 2) determinar como a equipe de designers vai trabalhar com a equipe de usuários / clientes, para projetar o serviço; |
| 3) elencar quais as ferramentas e métodos de design serão mais eficazes para o contexto especificado. |

Ainda na perspectiva de mais bem ativar o engajamento, para o desenvolvimento de uma experiência orientada para o usuário, faz-se necessária uma série de abordagens distintas, relacionadas com as características e especificidades do contexto percebido. Para tanto a visão macro, multi e interdisciplinar, será fundamental para garantir a entrega de um serviço útil, eficiente e eficaz. Assim, com base em Stickdorn & Schneider (2010, p.22), sugerem-se cinco princípios orientadores do de projeto:

- | |
|---|
| 1) centrado no usuário – o objetivo do serviço, é satisfazer as necessidades e desejos do cliente; |
| 2) co-criação – o foco do design do serviço envolve as considerações de clientes e colaboradores, que devem cooperar; |
| 3) sequenciamento – o serviço é resultante de uma soma, encadeada, de processos; |
| 4) evidenciação - o valor do serviço, seja tangível ou não, deve ser claramente |

evidenciado, como parte da experiência de consumo;

5) holístico – deve estar inserido nas lógicas culturais do local e da organização.

Tanto para as pesquisas quanto para as implementações, o design de serviços vai desenhar sistemas na forma de pontos de contato. Nesse sentido, tem como lógica a criação de sistemas de redes de interação - de impactos e influências.

Assim, como aponta Shostack (1987), é a partir destas oportunidades de interação, que cada ponto de contato vai representar um potencial instrumento de conexão com o cliente, com seu rol de experiências e, em decorrência, com toda sua rede de interação com seu mundo.

Marketing de serviços, instrumento de apoio ao *place branding*

A disciplina do *marketing de serviços* amplia as fronteiras do *marketing mix*, que Kotler (1994, p.98) descreve com os tradicionais 4 Ps - produto, praça, preço e promoção -), buscando atender à nova lógica da economia de serviços. O novo *mix* ampliado, traz como elementos: (physic) evidências físicas, (people) pessoas e (process) processos.

A entrega de serviço envolve muito mais do que a simples operação do serviço. O serviço em si, como coloca Katzan (2011, p.43) pode consistir em várias etapas e requerer, ainda, serviços auxiliares. Na perspectiva do cliente, o

processo pode consistir na necessidade de atenção, agendamento do evento de atendimento e outras etapas logísticas. Na perspectiva do prestador, o serviço, por si só, pode requerer serviço de suporte suplementar, antes, durante e, ainda depois, da entrega do serviço.

Vargo e Lusch, (2004, 2008) oferecem uma perspectiva dos serviços como uma combinação de criação de valor entre produtos, serviços, organização e clientes, e propõem uma nova lógica – Lógica Dominante de Serviços – na qual todos nós, como clientes, consumidores e usuários, agimos de forma a integrar nossas redes de conhecimentos com as competências da organização.

Na lógica dominante de bens, o valor é desconstruído durante o ato do consumo (Vargo & Akaka, 2009). A criação de valor, para a lógica dominante de serviços, de Vargo e Lusch (2004), o valor é co-criado ao longo dos processos de interação com os provedores dos serviços. Os clientes, consumidores e usuários, na medida em que dão início à 'ativação' do serviço, iniciam, também, um processo de construção de valor. Por meio da percepção da qualidade e da satisfação das necessidades; à medida em que 'usa', o consumidor do serviço vai determinando seu valor.

A visão que Vargo & Lusch trazem, ajuda a incrementar os papéis de que o design de serviços deve abranger. Quando a gestão do design está direcionada para o setor de serviços, como em Dumas & Mintzberg (1989) deve en-

volver ordem, controle, orientação de pessoas, planejamento de processos e condução das atividades - além dos produtos, artefatos e imagens.

A complexidade da competição exige, como visto, um tipo de mindset que vai incorporar novas habilidades, atributos e papéis. Tom Inns (2007, p.4) busca descrever esses papéis:

1) negociador de valor;
2) facilitador de pensamento;
3) visualizador do intangível;
4) navegador de complexidade;
5) mediador de <i>stakeholders</i> ; e
6) coordenador de exploração.

Fundamental a abordagem que Edman (2011) traz, abordando o 'design silencioso' de Gorb & Dumas (1987):

O design silencioso implica que as decisões de design são tomadas e realizadas por pessoas sem posição formal de design ou treinamento. Esse aspecto também faz parte do design industrial, mas torna-se crucial na concepção do serviço, uma vez que muitas vezes é difícil prever de antemão como as pessoas envolvidas na criação do serviço agirão ou se comportarão (EDMAN,2011, p.56)

Antropologia do design, instrumento de apoio ao *place branding*

Os estudos sobre comportamento humano têm, cada vez mais espaço no mundo corporativo, pois é fundamental saber – na medida do possível – o que as pessoas querem e do que precisam e se antecipar.

A antropologia do design é esse viés de oportunidade para exploração de métodos e processos de design, principalmente aqueles que preveem experimentações práticas que buscam interagir com os atores que fazem parte do contexto do problema. O espaço de projeto que se abre, busca o exame reflexivo profundo das relações de colaboração, visando às distintas perspectivas de futuro.

A grande contribuição do olhar da antropologia, vai se dar na profundidade das abordagens, no olhar que busca compreender padrões de comportamento e conduta, que investiga além da superfície das coisas, além do convencional. A construção do conhecimento antropológico é sofisticada porque se baseia em outras disciplinas como a História, a Geografia e a Filosofia.

Como colocam Podjed et al. (2018, p.13) a *antropologia do design* vai resolver problemas de projeto, contando com as habilidades de um antropólogo. Na medida em que se tem uma melhor imagem do contexto, maiores serão as possibilidades de se tomarem melhores decisões.

Quanto maior a acurácia sobre o problema, mais e melhor o projeto poderá

avançar. Ao passo que amplia a capacidade do designer de construir formas de interação humana mais profundas, mais sofisticada serão as relações elaboradas entre usuários e produtos. A abordagem antropológica, com a utilização de seus métodos de interação com o campo, lida com a busca de profundidade das informações, busca a construção de significados, e permite a construção de novos conhecimentos.

O design, que busca a interação participativa na condução das etapas projetais, tem como característica a integração e a interação entre duas perspectivas sobre o campo de observação – de um lado o time de designers e de outro o grupo de usuários e demais *stakeholders*. O processo pode ser definido como:

(...) é um processo de investigação, compreensão, reflexão, estabelecimento, desenvolvimento e apoio à aprendizagem mútua entre múltiplos participantes na 'reflexão-em-ação' coletiva. Os participantes normalmente assumem dois principais papéis de usuários e designers, onde os designers se esforçam para aprender a realidade da situação dos usuários, enquanto os usuários se esforçam para articular seus objetivos desejados e aprender os meios tecnológicos adequados para obtê-los (ROBERTSON & SIMONSEN, 2013, p.2)

O time de projeto, munido com as competências de investigação da antropologia, vai buscar uma variedade de dimensões sobre o campo de investigação, várias nuances e possibilidades de aprofundamento. Com essa visão, uma série de áreas podem ser incrementadas, como a geração de benefícios

financeiros, uma vez que se torna possível a antecipação de cenários futuros, a redução de riscos, a maior qualidade de tomada de decisões e a inovação nos vários setores produtivos.

A fragmentação da realidade, típica da lógica de 'recortes' da realidade, como visto, de forma frequente no fazer da ciência. Nessa perspectiva, o design funciona como um ente de convergência entre as distintas entregas dos métodos da antropologia. É a visão sistêmica do designer, que permitirá construir um grande mapa do campo.

Novos caminhos para o *place branding*

Em meio à transformação intensa que o globo vive, o ser humano vê chegar ao seu limite da capacidade de interagir, absorver, apreender e produzir. A intensidade desse processo faz surgir evidências, em várias áreas e sistemas sociais, de que nossos limites, não apenas, físicos, mas também sensitivos, estão alcançando os graus máximos. Nosso corpo, nossa imunidade, nossa cognição estão minadas. O corpo coletivo e a cognição coletiva, também.

Nesse ambiente que Berardi (2015) chama de '*semicapitalismo*', o sistema econômico-financeiro, mescla-se e busca interações permanentes, com as várias telas hipermediáticas, com as quais somos induzidos a identificar, processar, agir, reagir, comunicar e a interagir com todo tipo de fonte de informação possível.

Nesta configuração, a produção de qualquer bem, seja material ou imaterial, pode ser traduzida a uma combinação e recombinação de informação (algoritmos, figuras, diferenças digitais). A semiotização da produção social e do intercâmbio econômico implica uma profunda transformação no processo de subjetivação. A infosfera atua diretamente no sistema nervoso da sociedade, afetando a psicosfera e a sensibilidade em particular. Por esta razão, a relação entre economia e estética é crucial para entender a atual transformação cultural (BERARDI, 2017, p.127-128)

Essa intensidade de mecanismos de controle e ativação econômica – ‘economia da atenção’ – na forma de tsunamis de informações, estaria causando uma perda lenta, constante e crescente, de nossos processos cognitivos, de nossas referências emocionais e de nossa capacidade perceptiva - na visão de Crary (2014) - nosso crescente descontrole estaria gerando um exército de indivíduos ‘biodesregulados’.

De forma parecida, Han comenta sobre a construção de uma 'sociedade do cansaço', onde o sistema dominante teria conseguido gerar um amplo ambiente de mix entre economia, consumo e entretenimento, ou seja, “não é o imperativo de obedecer apenas a si mesmo, mas à pressão de desempenho”. (HAN, 2015, p.27)

O cidadão, consumidor, usuário e crítico perene da cidade, quando na perspectiva coletiva, representa uma das maiores forças modeladoras dos novos contextos, principalmente, do meio urbano. Esse processo, como se encaixa no pensamento de Foucault, quando este observa que as forças coletivas aca-

bam por desenhar duas estruturas paralelas e complementares, a primeira projeta uma visão unitária de mundo, e a segunda, projeta formas de vigiar, controlar e disciplinar o meio social.

Quando se percebe o usuário e seus sujeitos anteriores percebe-se que ele pode ser híbrido de usuário/flanêur do século 21, quando utiliza uma mobilidade físico-tecnológica através da prática com os dispositivos móveis. Ele está na cidade/ambiente e atua todo o tempo como um crítico. Movimenta-se, demonstra localizações traçando mapas referenciais e políticos. A localização é uma fala que discursa sobre o local, status sócio-econômico, desejos e memórias. São marcações determinantes para a visibilidade do sujeito. Portanto, o sujeito desta reflexão não significa um igual, mas o múltiplo, o híbrido, um diverso que permeia e é permeado pelas várias narrativas que se desenrolam a partir do contato com a tecnologia que incorpora e se deixa incorporar pela contemporaneidade; deseja estar nela e traz consigo esta carga cultural/tecnológica adquirida (ERTHAL (2018, p.3)

Na perspectiva no *Place Branding*, é fundamental que as estratégias processuais sejam tratadas com seriedade, respeito e responsabilidade com o sistema de regras - interdependentes - que envolvem os projetos de branding. É preciso que as equipes envolvidas estejam alertas e atentas não apenas às necessidades e aos interesses dos indivíduos envolvidos - moradores e usuários -, mas também aos processos de entorno que envolvem a totalidade da sociedade. Na "transição para o *semiocapitalismo*, o sofrimento mental não diz mais respeito a uma pequena minoria de gente estranha, mas tende a se tornar a norma num sistema que é baseado na exploração do precário trabalho cognitivo" (BERARDI, 2015, p.46).

O capitalismo como nós o conhecemos vai desmoronar. Os economistas negam os indícios de uma longa estagnação, mas está cada vez mais claro que não existe crescimento infinito. Os recursos do planeta — e os recursos do nosso sistema nervoso — são limitados. Temos uma alternativa: construir um novo paradigma de produção baseado na frugalidade, na reciclagem, na distribuição igualitária dos recursos, na redução da jornada de trabalho, na adoção completa das tecnologias que substituem o trabalho humano e em renda básica para todos. Ou seremos submetidos a um capitalismo tecnototalitário extremamente desigual e violento (GABRIEL, 2020)

Referências

- ABRAMO, P. A cidade com-fusa: a mão inoxidável do mercado e a produção da estrutura urbana nas grandes cidades latino-americanas. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos regionais*, V.9, n.2, 2007.
- BERARDI, F. *Fenomenología del fin. Sensibilidad y mutación conectiva*. Buenos Aires: Caja Negra, 2017.
- BERARDI, F.; LOTRINGER, S. *And phenomenology of the end*. South Pasadena. LA: Semiotexte, 2015.
- BOOMS & BITNER. *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In Donnelly, J. & George, W. (Eds.) *Marketing of Services* (pp. 47-51). Chicago, Ill.: American Marketing Assosiations, 1981.
- BOTELHO, Adriano. *A produção do espaço e o empresariamento urbano: o caso de Barcelona e seu Fórum das Culturas de 2004*. GEOUSP –Espaço e Tempo, São Paulo, nº16, 2004.
- BRENNER, N.; THEODORE, N. (orgs.) *Spaces of neoliberalism: urban restructuring in North America and Western Europe*. Oxford: Blackwell, 2002.
- BRENNER, N.; THEODORE, N. *Cities and geographies of 'actually existing neoliberalism*. In: Brenner, N.; Theodore, N. (orgs.). *Spaces of neoliberalism: urban restructuring in North America and Western Europe*. Oxford: Blackwell, 2002.
- CHIQUIER, L.; LEA, M. *Housing finance policy in emerging markets*. Whashington-DC, World Bank, 2009.
- COMPANS, R. *Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática*. SP: Unesp, 2004).

CRARY, J. 24/7 - Capitalismo tardio e os fins do sono. São Paulo: Cosac Naify, 2014.

DUMAS, A.; MINTZBERG, H. Managing design: designing management. *Design Management Journal*. 1:1, 37-43, 1989.

EDMAN, K. Service Design - a conceptualisation of an emerging practice. Faculty of Fine, Applied and Performing Arts, University of Gothenburg, 2011.

ERTHAL, C. Da experiência do usuário midiático contemporâneo: olhares em construção. UFSCar. III Jornada Internacional GEMInIS. 28-30 de Agosto de 2018.

GABRIEL, R. Entrevista com Franco Berardi. Segundo caderno - O Globo, 11, Abril de 2020.

GLOPPEN, J. Service design leadership. DeThinking service/Rethinking design. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo, 24th-26th, nov. 2009.

GORB, P.; DUMAS, A. Silent design. *Design Studies*. 8:3, 1987.

HAN, B-C. A Sociedade do cansaço. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

HARVEY, D. Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio. São Paulo, Espaço e Debates, nº39, 1996.

HARVEY, D. From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler (B)*, V.71, n.1, 1989.

INNS, T.(ed.). Designing for the 21st century: Interdisciplinary questions and insights. Hampshire, England: Gower Publishing, 2007.

KATZAN, H. Essentials Of Service Design. *Journal of Service Science*. Fall, V.4, n.2, 2011.

KOTLER, P. Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1994.

MORITZ, Stefan. Service Design: practical access to an evolving field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005.

PIOVARCSY, F. Design Anthropology: Ditching Traditional Research Methods? BA Graphic Design. Critical and Cultural Studies L6: Degree Essay Interactive Design Institute, December 2013.

PODJED, D.; BORECKÝ, P.; REYERO, V.; VALERO, P.; KORČULANIN, L.; GOMES, H.; ROCHA, H. (orgs.) Why the World Needs Anthropologists: Designing the Future. WWNA. Lisbon, 26-28, oct. 2018.

PONTES, E.; PAIXÃO, A.; ABRAMO, P. O Mercado imobiliário como revelador das preferências pelos atributos espaciais: uma análise do impacto da criminalidade urbana no preço de apartamentos em Belo Horizonte. *Rev. Econ. Contemp.*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p.171-197, jan-abr/2011.

PRAHALAD, C.K. A riqueza na base da pirâmide: Erradicando a pobreza com o lucro. 2.ed. Porto

Alegre: Bookman, 2009.

ROBERTSON, T.; SIMONSEN, J. Participatory design: An introduction. In: Simonsen & Robertson (eds.). Routledge handbook of participatory design. NY: Routledge, 2013.

ROBINSON, J. Postcolonialising geography. Singapore Journal of Tropical Geography. V.24, n.3, 2003.

ROLNIK, R. Guerra dos lugares. SP: Boitempo, 2016.

SASSEN, S. A Cidade e a Economia Mundial. São Paulo: Studio Nobel, 1998.

SASSEN, S. The GlobalCity: StrategicSite/NewFrontier. Globalization: A Symposium on the Challenges of Closer Global Integration. New Delhi: Seminar, 503, July, 2001.

SCHWARTZ, H.; SEABROOKE, L. Varieties of Residential Capitalism in the International Political Economy: Old Welfare States and the New Politics of Housing. In: Schwartz & Seabrooke. The politics of housing booms and busts. Palgrave Macmillan, London, 2009.

SHOSTACK, G. (1987). Service Positioning Through Structural Change. Journal of Marketing, Vol.51(1), 1987.

STICKDORN, M.; J. SCHNEIDER. This is Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. 23, 2010.

SWYNGEDOUW, E.; MOULAERT, F.; RODRIGUEZ, A. Neoliberal urbanization in Europe: Large-scale urban development projects and the new urban policy. In: BREENER, N.; THEODORE, N. (orgs.) Spaces of neoliberalism: urban restructuring in North America and Western Europe. Oxford: Blackwell, 2002.

VARGO, S.; AKAKA, M. Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science. Service Science, 2009.

VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic of marketing. Journal of Marketing, 68(1), 2004.

VARGO, S.; LUSCH, R. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of Academic Marketing Science, 36(1), 2008.

VENTURA, J.; BICHARD, J-A. Design anthropology or anthropological design? Towards 'Social Design'. International Journal of Design Creativity and Innovation, 2016.

Capítulo 7

Nova Economia: As Lógicas da Economia da Colaboração¹⁶

A lógica da colaboração vem sendo construída e reforçada nas últimas décadas. A globalização e a terceirização, suportadas pelos avanços das tecnologias da informação e da comunicação, acabaram por criar um terreno fértil para o surgimento de novos arranjos nas dimensões sociais, culturais, tecnológicos, comportamentais e, portanto, negociais.

A estruturação das relações sociais em redes virtuais criou sistemas de interação e articulação efetivas, nunca antes imagináveis, alterando a velocidade e a agilidade entre os agentes produtivos de uma série de indústrias. O indivíduo, organizado e articulado em rede, passa exercer um poder potencial capaz de alterar os rumos de qualquer organização.

¹⁶ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *As Lógicas da Economia da Colaboração*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.46, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_46_logica_economia_colaboracao_2020. E, também, como *Working Paper*, no âmbito do Lab3i da ESPM-RJ.

A lógica da economia colaborativa, a partir do exposto, está baseada na força do conjunto de movimentos sociais que focam em novas oportunidades e se mobilizam por novas preocupações globais, assim, orientam-se na revisão das formas de produção, na redução do desperdício, na minimização dos impactos socioambientais, no incremento da eficácia do uso dos recursos e na luta contra o hiperconsumismo. Assim, pode-se destacar que este movimento se estrutura com a mobilização de pessoas, suportadas pelas tecnologias da informação e da comunicação, e direcionadas por questões globais que afetam – em distintas dimensões – a vida de todos.

Nesse processo a importância do setor de serviços avança sobre a manufatura, gerando uma lógica híbrida, para atender as novas demandas impostas pelas mudanças. Assim, o serviço passa a ser visto como uma ponte fundamental na criação de valor, geração de conhecimento e inovação.

Na necessária revisão dos modelos de negócios e perspectivas de geração de valor nas empresas, surge a lógica da colaboração e da cocriação – trazendo o indivíduo para uma posição central no planejamento estratégico dos negócios.

Compartilhamento

Segundo a especialista Rachel Botsman (2015), a economia compartilhada contempla 3 possíveis tipos de sistemas:

1) mercados de redistribuição: ocorre quando um item usado passa de um local onde ele não é mais necessário para onde ele é. Baseia-se no princípio do “reduza, re-use, recicle, repare e redistribua”;

2) *life styles* colaborativos: baseia-se no compartilhamento de recursos, tais como dinheiro, habilidades e tempo;

3) sistemas de produtos e serviços: ocorre quando o consumidor paga pelo benefício do produto e não pelo produto em si. Tem como base o princípio de que aquilo que precisamos não é um CD e, sim, a música que toca nele, o que precisamos é um buraco na parede e não uma furadeira, e se aplica, a praticamente qualquer bem.

A lógica das redes, característica da economia híbrida, como aponta Anderson (2012), extrapola o mundo virtual, invade a produção material e vai além, ainda, das inovações tecnológicas, exprimindo, assim, três mudanças essenciais: a criação de bens materiais torna-se acessível a indivíduos; as mais promissoras inovações vêm de redes sociais; e o poder sobre o que é oferecido aos consumidores está cada vez menos nas mãos dos que detêm os grandes meios de produção e troca.

Inteligência Coletiva e Colaborativa

A inteligência coletiva, como quer Levy (2007, p.28-29), é aquela distribuída por toda parte e que tem por base e objetivo, o reconhecimento e o enriquecimento mútuos das pessoas – a partir da possibilidade de viver com um ‘hipercórtex’ comunitário.

Para Botsman e Rogers (2010, p.90) “ao ceder valor para a comunidade, permitimos que o nosso próprio valor social se expanda em troca”. À medida

que as nossas posses se desmaterializam, tonando-se intangíveis, nossas percepções de propriedade estão mudando, criando uma linha pontilhada entre ‘o que é meu’, ‘o que é seu’ e ‘o que é nosso’. (BOSTMAN; ROGERS, p. 91, 2010).

(...) quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo que é o nosso (LÉVY, 2007, p. 19)

Partindo, então, de uma percepção coletiva de que questões que atingem a todos devem ser responsabilidade de todos e, por consequência, devem ter a participação de todos, quantidades crescentes de indivíduos começam a se engajar em movimentos globais, como na mobilização em torno da lógica da sustentabilidade.

Essa inteligência distribuída, que Levy (2007) trata como ‘engenharia dos laço social’, abrange e implica aspectos éticos, econômicos, tecnológicos, políticos e estéticos e é impactante. A seguir, alguns destaques da visão do autor sobre a estruturação destes coletivos humanos, que hoje caracterizam os arranjos colaborativos:

- possui potência para ‘valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas’ (p.29);
- comporta-se como uma ‘tecnologia de otimização dos efeitos, de explora-

ção, em grau máximo das menores qualidades positivas presentes em um coletivo humano' (p.37);

- é 'fonte e objetivo das outras riquezas, aberta e inacabada, output paradoxal por ser interior, qualitativa e subjetiva' (p.42);
- a estrutura é 'uma grande coletividade em auto-organização é um grupo molecular (...) que utiliza todos os recursos das tecnologias finas, para valorizar sua riqueza humana – qualidade por qualidade' (p.56);
- funciona na prática como um 'meio de exploração de problemas, de discussão pluralista, de evidência de processos complexos, de tomada de decisão coletiva e de avaliação dos resultados o mais próximo possível das comunidades envolvidas' (p.58);
- pode 'fornecer aos grupos humanos os meios de reunir suas forças mentais para constituir coletivos inteligentes e dar vida a uma democracia em tempo real' (p.60);
- 'as grandes fases da dinâmica da inteligência coletiva são a escuta, a expressão, a decisão, a avaliação, a organização, a conexão e a visão' (p.67);
- tem como grande destaque 'fazer emergir, em tornar visível ou audível, a miríade de ideias, argumentos, fatos, avaliações, invenções, relações que constituem o social real' (p.66);
- 'os mundos virtuais se propõem como instrumentos humanos, que podem

então constituir-se em intelectuais coletivos autônomos e autopoieticos¹⁷ (p.86);

- a estrutura dos coletivos intelectuais age como ‘uma espécie de sociedade anônima para a qual cada acionista traz como capital seus conhecimentos, suas navegações, sua capacidade de aprender e de ensinar’ (p.92);
- os novos arranjos coletivos tratam com a perspectiva da ‘destituição de certa supremacia do discurso sobre os outros modos de comunicação’ (p. 103);
- como nascimento, o ‘imaginante coletivo nasce ao tomar o tempo de inventar a cerimônia que o inaugura e é, simultaneamente, a celebração da origem e a própria origem, ainda indefinida’ (p.107);
- ‘os acionistas, os criadores, os engenheiros do ciberespaço contribuem para produzir os ambientes de pensamento , de percepção, de ação e de comunicação que em grande parte irão estruturar as evoluções sociais e culturais’ (p.108).

Este movimento em curso é reflexo da inteligência coletiva, que está conformando uma nova estrutura de interação econômica e que se direciona, cada vez mais, como uma forma de mercado sustentável, onde um sistema de interação dinâmica entre demanda, oferta e troca de mercadorias e serviços se

¹⁷ Conceito de Humberto Maturana para caracterizar a autoorganização contínua dos sistemas vivos.

efetiva, e, ao mesmo tempo, “contesta o relacionamento tradicional entre produtor, varejista e consumidor, e interrompe as doutrinas de ‘comprar mais’ e ‘comprar novo’” (BOTSMAN, ROGERS, 2010, p.73).

Este movimento, que Botsman e Rogers (2011) chamam de consumo colaborativo, tem como escopo algumas características:

(...) permite que as pessoas, além de perceberem os benefícios enormes do acesso a produtos e serviços em detrimento da propriedade, economizem dinheiro, espaço, e tempo, façam novos amigos e se tornem cidadãos ativos novamente. Redes sociais, redes inteligentes e tecnologias em tempo real também estão conseguindo superar modos ultrapassados de hiperconsumo, criando sistemas inovadores baseados no uso compartilhado, como acontece com carros ou bicicletas. Estes sistemas fornecem benefícios ambientais significativos ao aumentar a eficiência do uso, ao reduzir o desperdício, ao incentivar o desenvolvimento de produtos melhores e ao absorver o excedente criado pelo excess de produção e consumo (BOTSMAN & ROGERS (2011, p.XIV)

Economia Híbrida e o novo *Mindset*

O novo paradigma traz uma transformação radical de *mindset*, onde a **posse** de um produto ou ativo – característico da sociedade industrial – não é mais a lógica que organiza a economia. O novo contexto – que podemos chamar de sociedade do conhecimento – se desenha pela perspectiva do **acesso**, da posse temporária, do consumo compartilhado, da economia cooperativa. O potencial dessas redes de interação social busca, como aponta Botsman e Rogers (2010, p.129), combinar “oferta e demanda por meio de uma sincrô-

zação em massa quase instantânea de desejos ou necessidades em que as duas partes sempre ganham”.

Foi nos últimos anos que estas empresas começaram a surgir, principalmente em resultado de três fatores: a digitalização da economia e acesso generalizado à internet e às tecnologias móveis; o aumento do desemprego em vários países e consequente diminuição do rendimento disponível; e a maior relevância dada à sustentabilidade social e econômica (CASTRO, 2016)

Para Wilson (2013), estamos no meio de uma transição de uma estrutura paradigmática baseada em formas burocratizadas, concentradas e hierarquizadas de alocação de recursos, para um novo modelo de organização descentralizada, onde novas tecnologias, sistematizadas na forma de rede – individuais e institucionais – passam a responder por uma parte crescente da oferta de bens e serviços globais.

O Vice-Presidente da Comissão para o Emprego, Crescimento, Investimento e Competitividade, da Comissão Europeia, Jyrki Katainen, destaca a atenção que a instituição tem dado à temática do compartilhamento, ao afirmar que *“uma economia europeia competitiva exige inovação, seja na área dos produtos, seja na dos serviços. O próximo milagre empresarial europeu poderá nascer da economia colaborativa”*.

Na mesma perspectiva, a revista The Economist (2012) aponta as potenciais consequências que o novo arranjo propõe, ao colocar que os efeitos da des-

centralização produtiva “não se confinarão às grandes manufaturas. Aliás, elas terão que ficar atentas, pois muito do que está vindo aí vai fortalecer pequenas e médias empresas e empreendedores individuais. Lançar novos produtos vai ficar mais fácil e mais barato. Comunidades que oferecem produtos de impressoras 3D funcionam um pouco como o Facebook – um fenômeno novo que poderia ser chamado de manufatura social”.

Essa nova ordem – economia híbrida (Lessig (2008), Haigh e Hoffman (2012), e Chase (2015) – transforma o entendimento da noção econômica de valor, provocando, portanto, um redimensionamento de como se dará a inter-relação entre os fatores de produção e a forma como a geração de riqueza é percebida e medida.

A economia híbrida, apoia-se, então, num sistema em rede, cooperativo, que tende à descentralização, ausência de controle e desmaterialização da propriedade, como aponta o texto de Naughton (2014):

A rede não impunha dogmas quanto ao conteúdo desses pacotes. Se você tivesse uma ideia de um programa que pudesse ser realizado usando pacotes de dados (e fosse inteligente o suficiente para escrever o software necessário), então a rede faria isso por você, sem questionar nada. Isso teve o efeito de facilitar tremendamente as inovações, tendo como resultado uma explosão de criatividade. (NAUGHTON,2014)

Segundo a revista Forbes – (Geron (2013) e Morgan (2014) – há uma estimativa que a economia colaborativa ou do compartilhamento, já esteja gerando uma receita anual próxima a US\$3,5 bilhões para os usuários – os autores

destacam, ainda, que este valor deve continuar a crescer 25% ao ano.

As jovens empresas que compõem a economia colaborativa, possibilitam aos consumidores serviços customizados a preços razoáveis, porém, como aponta Castro (2016), “apesar de terem inúmeros benefícios para a economia, estes negócios podem entrar em conflito com empresas dos setores tradicionais”.

Os benefícios econômicos que estas empresas proporcionam são variados. Além de promoverem a inovação e o empreendedorismo, estas plataformas possibilitam rentabilização dos bens/ativos não utilizados, contribuindo para uma melhor utilização de recursos e melhoria da eficiência econômica. Adicionalmente, estas empresas criam novos serviços que vão ao encontro da necessidade dos consumidores. (...) Contudo, o crescimento e expansão da economia colaborativa provocou alterações significativas nos mercados, principalmente em setores muito regulados, como ‘o alojamento’ e ‘o transporte de passageiros’ (CASTRO, 2016)

A economia colaborativa está a crescer rapidamente. Uma vez que tem as suas origens na UE, as autoridades nacionais e locais estão a responder a este fenómeno com uma miscelânea de medidas regulamentares. A abordagem fragmentada aos novos modelos de negócio semeia incerteza tanto entre os operadores tradicionais e os novos prestadores de serviços como entre os consumidores, podendo até coartar a inovação, a criação de emprego e o crescimento. (COMISSÃO EUROPÉIA, 2016)

Economia Participativa

A economia participativa ou colaborativa desconfigura as lógicas de organização dos fatores de produção, onde nem mesmo a busca por resultado financeiro, necessariamente, se mantém. Nessa configuração em curso – arranjo de cooperação direta entre pessoas (P2P – *peer to peer*), a perspectiva de

‘ganho’ pode ser o benefício mútuo, a satisfação da construção coletiva, o reforço do senso de cidadania, o engajamento e o pertencimento à construção dessa nova ordem.

Já em 1976, Bill Gates sentia os efeitos dessas mudanças ao se deparar com essa nova e inusitada força que viria a transformar a lógica de seu setor: uma quantidade expressiva de jovens talentos trabalhava sem remuneração, com eficiência produtiva e qualidade. Estes novos atores da economia, no caso dos *softwares* livres, dedicavam tempo, trocavam experiências, somavam competências e compartilhavam resultados, sem buscar remuneração como motivação. Novos arranjos lógicos começam a tomar forma nas estruturas organizacionais.

O mais importante não é a revolução técnica da informática, da telemática e da robótica: é o que a sociedade e as empresas fizerem. Não serve para nada instalar computadores e *robots* numa fábrica se antes não se tiverem transformado inteiramente os métodos de gestão. A penetração no grande público, das novas tecnologias de comunicação não se dará a não ser que as pessoas estejam formadas de modo poderem recebê-las. Não sairemos da crise unicamente mediante uma revolução tecnológica, mas só por meio de uma transformação cultural radical. (STOFFAES, 1992, p.410-412)

Esse fenômeno, baseado nas tecnologias da informação e da comunicação, foi impactando e alterando profundamente os modelos de negócios de distintos setores industriais. Organizações bilionárias surgiram nesse processo, como Google, Wikipedia, Amazon, Facebook, Tweeter, Alibaba, Uber, Zipcar, Airbnb, entre outras, que alteraram radicalmente o cenário econômico, criando novo conjunto de poderosos players globais.

Mesmo estas, no entanto, estão sob a pressão da desconstrução. O esforço – coletivo e cooperativo – por exemplo, da busca por novas formas de produção de energia (renováveis e limpas) promete reconfigurar, em breve, esse sistema global, como aponta o relatório Rocky Mountain Institute (2014). Como colocava Drucker (1980) o grande perigo em tempos de turbulência não é a turbulência em si, mas o agir (e reagir) com uma lógica de ontem.

A nova lógica traz os indivíduos como potenciais agentes – independentes, conectados, livres e empoderados – de pressão e, portanto, transformação dos contextos sócio-culturais e político-econômicos. Esse poder de transformação se constrói sobre distintas possibilidades de ação, que agem de forma ora individual, ora coletiva, ora acrônica, ora sincrônica, imprimindo, assim, uma dinâmica pouco possível de ser controlada ou mesmo monitorada.

Essa comunidade, de características globais e locais, concomitantemente, age sem ajuda formal, sem permissão de ninguém, sem recursos financeiros. Baseia-se em processos de adesão pontuais, que podem ter como *leitmotiv*: uma intenção inocente; um objetivo concreto de mudar; uma estratégia em andamento; um desejo de participar; uma necessidade de contribuir; ou ainda, um caráter incidental. Numa construção coletiva e permanente, essa cultura agrega um conjunto de valores, crenças, costumes e padrões de comportamento, capazes de impactar, influenciar e intervir no *status quo* público e privado, na medida em que gera e produz conteúdo próprio; comunica, interage e compartilha.

Vale observar que a alteração de paradigma tem forçado as fronteiras dos vários setores da economia – nas esferas públicas e privadas – em todo o mundo. O fenômeno é destaque na comunicação da Comissão Europeia ‘Uma Nova Agenda Europeia para a Economia Colaborativa’, de junho de 2016, que busca trazer orientações para futuras discussões, na perspectiva de ajustar as questões que envolvem a temática, como a seguir:

- a) Que requisitos de acesso ao mercado podem ser impostos?
- b) Quem é responsável em caso de problema?
- c) Que proteção oferece o direito europeu do consumidor aos utilizadores?
- d) Quando existe uma relação de trabalho?
- e) Qual a fiscalidade aplicável?

Informação e a História

A informação passa a ter uma importância diferenciada na sociedade do conhecimento. Esse elemento construtivo, fundamental, de nossa civilização foi ganhando complexidade e estrutura ao longo do tempo. Para Octaviano et alli (1999, p.175), a “informação é considerada a quinta necessidade do homem, precedida por ar, água, alimentação e abrigo. Inclui-se entre os recursos básicos da sociedade, juntamente com materiais, alimentos, energia, espaço vital e mão de obra”.

O termo cujo uso remonta à Antigüidade (...) sofreu, ao longo da história, tantas modificações em sua acepção, que na atualidade seu sentido está carregado de ambigüidade: confundido frequentemente com comunicação, outras tantas com dado, em menor intensidade com instrução, mais recentemente com conhecimento. De toda forma, data deste século o destaque maior ao termo (...) (CARDOSO, 1996, p.71)

A informação é construída a partir de unidades/dados organizados e sequenciados de maneira determinada, de forma a dar sentido/significado aos códigos ora arranjados. Dessa forma, a informação orienta-se à transmitir um conteúdo situacional, com o mínimo de ruído – incertezas e ambigüidades – e o máximo de precisão – clareza e objetividade, tendo, portanto, um real valor para o usuário. Como quer Setzer (1999) a informação é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação.

Sem dúvida, informar é dar uma forma ou um suporte material a uma vivência pessoal ou a uma imagem mental do emissor; mas não é só isso. O suporte ou forma necessita de associar-se a uma série de signos ou símbolos convencionais que objetivem tal forma, de modo a torná-la transmissível. O sujeito ativo transforma a imagem mental formalizada (mensagem) numa série de signos (codificação) que se transmitem para serem decifrados e interpretados pelo sujeito receptor. (XIFRA-HERAS, 1974, p.26)

Lidar com a informação, como base da estruturação do conhecimento – ativo-chave da nova ordem de produção econômica mundial, ganha perspectivas cada vez mais estratégicas. Para Goulart (2004), “mais do que nunca, a in-

formação é a chave para a sobrevivência em nossa sociedade informatizada. Compreender sua natureza e significado é o primeiro passo para podermos controlá-la e utilizá-la para o progresso social e individual”.

(...) o estudo da informação, sua produção, circulação e consumo, assume importância primordial, sendo desenvolvido por várias áreas do conhecimento. Assim, ao lado da importância da informação se reconhece também a importância da informação se reconhece também a complexidade de abordá-la. Muitas são as disciplinas que a focam e, cada uma deve nela, identificar o seu objeto específico, para que uma atividade compreensiva sobre o assunto substitua a explicação mecânica e funcionalista largamente difundida no campo que não raro introduziram mais dúvidas e imprecisões do que soluções. (KOBASHI & TÁLAMO, 2003, p.8)

A Linguagem e a Sociedade

A informação é a organização da própria variedade da vida, das variadas percepções e interpretações das realidades, das verdades e das crenças. Pode, assim, como quer Francelin & Pellegatti (2004), se conformar como estruturas, formas, modelos, figuras; ideias e ídolos; índices, imagens e ícones; no comércio e na mercadoria; em continuidade e descontinuidade; em sinais, signos, significantes e símbolos; em gestos, posições e conteúdos; em frequências, entonações, ritmos e inflexões; em presenças e ausências; em palavras, em ações e em silêncios; em visões e silogismos.

(...) quando se afirma que existe uma relação entre informação e conhecimento e que estes elementos podem provocar transformações nas estruturas, estamos nos baseando na idéia de que o nosso estado (ou nossos estados) de conhecimento sobre determinado assunto, em determinado mo-

mento, é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações; isto é, a nossa imagem do mundo, ou nossa visão de mundo. Quando constatamos uma deficiência ou uma anomalia desse(es) estado(s) de conhecimento, encontramos-nos em estado anômalo de conhecimento. Ao tentarmos obter uma informação ou informações que corrigirão essa anomalia, criaremos um novo estado de conhecimento, que uma vez aplicado a determinada situação problemática, pode provocar uma nova situação ou uma transformação de estruturas. (ARAÚJO, 2002, p.13)

Enfatizando a característica passiva da informação, Setzer (1999) destaca a importância do ato de interagir, agir e observar que o indivíduo tem no trato da informação, ao apontar que o “o conhecimento está no usuário e não no conjunto de informações, (...) o conhecimento está incorporado nas pessoas e a criação de conhecimento ocorre ‘ou não’ no processo de interação social.”

Os elementos e a estrutura da linguagem não têm sentido em si. São apenas símbolos, conjuntos de símbolos, “deixas” que fazem com que ponhamos em cena os nossos próprios significados, com que pensemos neles, com que os rearrumemos, etc. A comunicação não consiste na transmissão de significados. Os sentidos não são transmissíveis, não são transferíveis. Somente as mensagens são transmissíveis, e os sentidos não estão na mensagem, estão nos que usam as mensagens (BERLO, 1997)

É na dinâmica histórica das interações sociais – pontuais, regionais e globais – que os significados vão sendo catalizados, num processo sistêmico e ininterrupto e sujeito à permanente adaptação aos contextos. Como coloca Me-deiros (2002) “o sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas (...) constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta”.

A linguagem é um sistema e compreende elementos e estruturas. Como em qualquer sistema, podemos definir as unidades elementares e estruturais em muitos níveis, conforme o objetivo. Em qualquer nível, todavia, a linguagem abrange um conjunto de símbolos (vocábulos) e métodos expressivos de combinar essas unidades (sintaxe). (BERLO, 1997, p.170)

Compartilhando a Informação

Para Lopes (2000), antes da comunicação, por qualquer canal existente ou imaginável, é necessário que se produzam informações.

Os conceitos de comunicação e de informação prestam-se a certa ambiguidade. Assim, partindo do significado etimológico de informar – dar forma – pretendeu-se, erroneamente, diferenciar uma e outra limitando a informação ao momento criador da mensagem, anterior à sua transmissão ou comunicação. Uma vez que se criou ou delimitou o pensamento, isto é, uma vez que assumiu uma forma, é então comunicado ou posto em comum. Segundo tal critério, a informação equivale a uma fase estática, que precede o momento dinâmico, de translação, próprio da comunicação social, passando pelas fases de emissão, codificação, transmissão e recepção (XIFRA-HERAS, 1974, p.23)

A comunicação não é um termo e conceito isolado, destacam Rector e Neiva (1995, p. 12), mas precisa ser considerada juntamente com informação e significação. Comunicação só é possível gerada pela informação e esta se supõe (e implica) que seja significativa.

(...) na perspectiva da comunhão e do compartilhamento, a comunicação é entendida como um processo horizontal, no qual o diálogo é sua principal característica. Em consequência os diferentes interlocutores podem emitir e receber mensagens, interpretá-las e reinterpretá-las na construção de um significado. Tanto o emissor pode ser receptor quanto o receptor pode ser

o emissor no processo comunicacional. (...) No outro entendimento, a ideia da comunicação como informar ou dar conhecimento de alguma coisa a alguém – a relação entre emissor e receptor é mais hierarquizada e menos mutável. Geralmente o emissor detém o papel ativo de selecionar e emitir mensagens, cabendo ao receptor a tarefa passiva de interpretá-las como um recipiente vazio que vai ser enchido pelos conteúdos informacionais do primeiro, no processo comunicacional (OLIVEIRA, 2000)

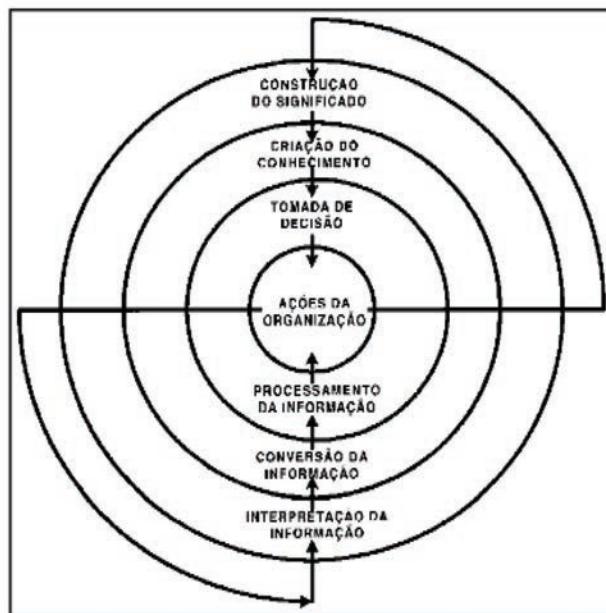
A informação, como dia Wurman, (1991,, p.138) é a matéria-prima que alimenta toda a comunicação, pois a motivação básica de qualquer comunicação está em transmitir de uma mente para outra algo que será recebido como informação nova.

Mensagem é o que é levado de um emissor humano a um receptor humano em um processo de comunicação; é a emissão deliberada de um estímulo externo. Embora haja uma grande superposição entre mensagem e estímulo externo os dois eventos não são iguais: há estímulos externos, derivados, por exemplo, da observação de fenômenos naturais que não são mensagens porque não foram emitidos por um emissor humano – e informação é um processo exclusivamente humano (CHRISTÓVÃO e BRAGA, 1997, p.35)

As mensagens não carregam em si um significado próprio, carregam um conjunto de dados codificados e arranjados, que, após passarem por um processo cognitivo, podem vir a se tornar algo com significado, servindo, então, de base para a comunicação – podendo integrar indivíduos, conformar coletivos e tecer culturas.

Sentido e Colaboração

Choo (2003) relaciona a necessidade, a busca e o uso da informação como elementos essenciais do processo de construção de significado. Em sequência à busca da informação, vem a interpretação, a conversão e o processamento da informação. A tomada de decisão, nessa perspectiva, ganha um caráter sistêmico e aponta para a necessidade do envolvimento de uma ampla cadeia de colaboração.



FONTE: Choo, 2003

Como exposto, a busca pelo significado que as informações podem conter ganham, cada vez mais, um caráter estratégico. O conceito de Weick (1995)

do *sensemaking* busca trazer à superfície desse processo, algumas etapas essenciais que viriam a dar suporte à construção de significado.

Uma vez que um verdadeiro engajamento subjetivo é requerido dos atores humanos, as finalidades econômicas devem remeter ao político, no sentido amplo, ou seja, à ética e à vida da cidade. Devem fazer eco, igualmente, a significações culturais. (...) A empresa não é só consumidora e produtora de bens e de serviços, como quer o enfoque econômico clássico. Não se contenta em aplicar, elaborar, distribuir *savoir-faire* e conhecimento, como mostra a nova abordagem cognitiva das organizações. Deve-se reconhecer, além disso, que a empresa, com outras instituições, acolhe e constrói subjetividades. (LÉVY, 1998, p.21)

O *sensemaking* é, então, o ato de construir, filtrar, associar, verificar viabilidade e tornar o sutil, o subjetivo em algo mais formal. Para tanto, Weick (1995) identificou sete propriedades desse processo individual de criação de significado: a) é fundado na construção da identidades; b) tem qualidade retrospectiva; c) representa ambientes sensíveis; d) conforma um processo coletivo; e) é contínuo; f) focado em pistas e indícios de fatos; g) é estruturado mais pela plausibilidade do que pela precisão.

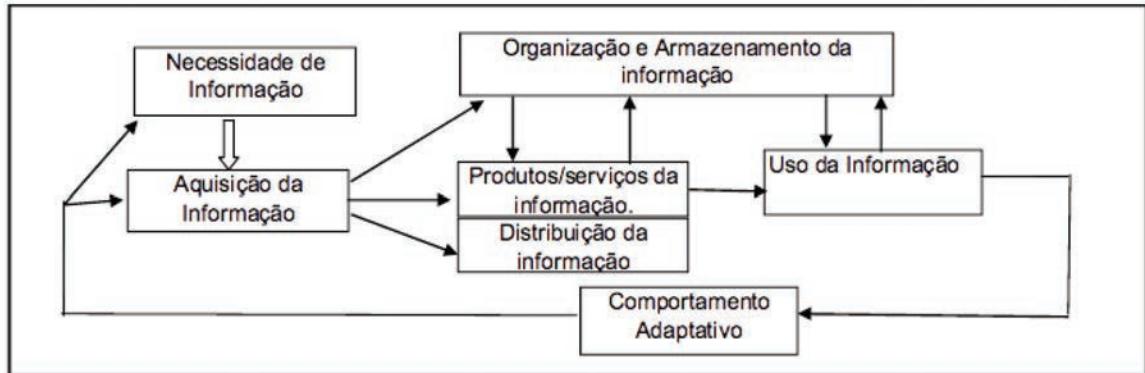
Este processo orgânico trabalha na perspectiva de interagir com as dinâmicas próprias que cada indivíduo – e depois, cada coletivo – têm de mobilizar atenção e atribuir significado a fatos e eventos. Essa dinâmica (de base sócio-cultural) envolve percepção, identificação, interpretação e juízo de valor.

Na construção de processos colaborativos, devido à grande quantidade de

geração de dados, a qualificação do processo de aquisição das informações ganha reforçado destaque. Segundo Le Coadic (1996), algumas perguntas são relevantes para se identificar a necessidade que envolve a aquisição de uma informação:

- a) Quem necessita da informação?
- b) Que tipo de informação?
- c) Para qual grupo de pessoas?
- d) Por que precisam dela?
- e) Quem decide quanto à necessidade?
- f) Quem seleciona?
- g) Que uso é dado ao que é fornecido?
- h) Quais são as consequências ou resultados do uso para o indivíduo, o grupo, a organização, etc.?

Como visto a seguir, Choo (2003, p.24) estabelece um desenho processual dessa perspectiva.



FONTE: Choo (2003)

A partir do exposto, parece ser fundamental o estudo do contexto em que se dão as interações, uma vez que dependem deste, o estabelecimento e posicionamento das forças e pressões que compõem um dado fenômeno/evento – incluindo a própria posição individual. Nesse sentido, o entendimento e a percepção de cada ator é fator relevante, além de seus graus de importância, impacto e influência no contexto de interação, são críticos para a tomada de decisão.

Num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores frequentemente arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos e melhores produtos e serviços, é o capital intelectual das empresas, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro que cada vez mais determina suas posições competitivas. (KLEIN, 1998, p.1)

O conjunto dos costumes de um povo é sempre marcado por um estilo; eles formam sistemas. Estou convencido de que esses sistemas não existem em número ilimitado, e que as sociedades humanas, assim como os indivíduos – em seus jogos, seus sonhos ou seus delírios – , jamais criam de modo absoluto, mas se limitam a escolher certas combinações num repertório ideal que seria possível reconstituir. Fazendo o inventário de todos os costumes observados, de todos os imaginados nos mitos, destes também evocados nos jogos das crianças e dos adultos, nos sonhos dos indivíduos saudáveis ou doentes e nos comportamentos psicopatológicos, chegaríamos a elaborar uma espécie de quadro periódico como o dos elementos químicos, no qual todos os costumes reais ou simplesmente possíveis apareceriam reunidos em famílias, e no qual só nos restaria identificar aqueles que as sociedades de fato adotaram. (LÉVY-STRAUSS, 1996, p. 167)

Tecnologias Digitais e a Fertilidade Br

Como aponta Ottoni (2015) uma pesquisa da Digital Future Focus Brazil 2015¹⁸, demonstrou que os brasileiros são líderes no uso das redes sociais, com uma média 60% maior do que os demais países. No ranking, o Brasil é seguido por: Filipinas, Tailândia, Colômbia e Peru.

De acordo com a pesquisa de 2014, da ferramenta de inteligência global Hitwise¹⁹, o Facebook é a rede social mais utilizada no Brasil, tendo em fevereiro 69,00% de participação de visitas, um crescimento de 3,97% em relação ao mesmo mês no ano anterior. No ranking, aparece o Youtube em segundo lu-

¹⁸ <<https://www.comscore.com/por/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2015/2015-Brazil-Digital-Future-in-Focus>>.

¹⁹ <<http://noticias.serasaexperian.com.br/facebook-e-lider-nas-visitas-a-redes-sociais-em-dezembro-no-brasil-de-acordo-com-hitwise/>>.

gar com 21,51%, o Yahoo Respostas Brasil em terceiro com 1,50% e o Twitter com 1,48% em quarto lugar. No período, quem mais utilizou as redes foram os adultos entre 25-34, concentrados na região Sudeste (56,12%), em segundo lugar, a região Sul (18,84%), em terceiro, o Nordeste (13,21%), seguidos por Centro-Oeste (8,38%) e Norte com 3,45%.

Economia do Conhecimento

A economia do conhecimento é resultante do rearranjo promovido pelo novo paradigma de geração de valor por meio do uso do conhecimento associado à tecnologia.

(...) para a OCDE, a economia do conhecimento é a aquela que tem diretamente como base a produção, distribuição e utilização do conhecimento e informação; distingue-se da economia tradicional no sentido de que o recurso base, o seu conhecimento, ao contrário dos recursos base da economia tradicional (capital e trabalho), não diminui com a sua utilização e exploração, mas pelo contrário, é incrementado. (CATARINO et ali (2007, p.38)

A nova lógica, distintamente da anterior, trabalha com a perspectiva da abundância. O recurso principal – o conhecimento – é compartilhável, caracterizando-se pela ágil multiplicação e expansão deste ativo.

(...) a tendência a que os investimentos em “Intangíveis” ricos em Conhecimento – Educação (Capital Humano, em geral), R&D, Software, Design, novos métodos de Management, construção de Networks (redes de interligações), Marketing – se tornem mais importantes, na empresa, que os investimentos em Equipamentos, Máquinas, Construção. Na verdade, trata-

se de investimentos complementares, frequentemente (exemplo: Computadores e Software), mas é crescente a importância dos intangíveis na criação de novos produtos e modelos, melhoria do produto, diferenciação do produto (VELLOSO, p.5, 2005)

Indústria 3.0

O advento da Revolução Industrial foi e tem sido tão impactante na história da civilização humana, que foi preciso segmentá-la em fases, para que mais bem sejam compreendidas suas características.

A **primeira** Revolução Industrial (1770 e 1870) – uso intensivo da manufatura mecânica, da energia a vapor, do ferro, do carvão, da indústria têxtil, da locomotiva e das estradas de ferro, aumenta a integração entre pessoas e localidades.

A **segunda** Revolução Industrial (1870-1970) – uso intensivo da produção em massa, da divisão do trabalho, da energia elétrica, das empresas multinacionais, do uso do petróleo como combustível.

A **terceira** Revolução Industrial (1970-2020) – uso intensivo da automação da produção, do computador, da internet, da comunicação, da integração das instituições globais, a informação torna-se coletiva.

A **quarta** Revolução Industrial (em construção) – uso intensivo de sistemas automatizados inteligentes, das redes de conexão e colaboração, da internet das coisas, a geração de conhecimento torna-se compartilhada.

As últimas décadas estão marcadas por profundas alterações na forma como

as sociedades contemporâneas produzem riqueza, interagem socialmente e se organizam coletivamente. Como destaca Ponchirolli (2002, p.28) tais "mudanças têm se refletido sobre os diversos mercados e estão associadas à emergência da denominada Terceira Revolução Industrial, à formação de blocos econômicos, ao grande aumento do volume de recursos transacionados no sistema financeiro internacional e ao fortalecimento do liberalismo como expressão política desse novo processo".

A globalização – encurtamento das distâncias, crescimento do capital especulativo em relação ao capital produtivo, empoderamento das empresas transnacionais – acabou por provocar uma série de alterações nas rotinas e processos organizacionais, ocorridos a partir da adoção de estratégias internacionais referentes ao uso intensivo de informações e conhecimento, diversidade e customização de produtos e serviços, sistemas abertos e de produção flexível, ênfase nos processos de mudança. Nessa perspectiva, como pontua Drucker (1994, p.69), 'a criação do conhecimento é a principal forma de competitividade internacional' – o foco no **capital humano** como elemento estratégico torna-se um dos imperativos deste paradigma.

A adequação às mudanças ocorreu, naturalmente, em distintos ciclos e formas pelos países, afetando, mais ou menos, suas capacidades competitivas. Vale destacar algumas importantes forças de pressão (a partir de Catarino e alli (2007, p.35):

- a alteração radical dos custos de produção (energia, mão-de-obra e logística);
- a transformação da capacidade produtiva das organizações; a desindustrialização;
- a descentralização da produção; o aumento das vantagens competitivas dos clusters industriais;
- a descentralização funcional;
- o aumento da subcontratação;
- a expansão do setor de serviços;
- a importância da capacidade de resiliência e reestruturação produtiva;
- a relevância da qualificação dos recursos humanos;
- a orientação ao incremento da inovação e empreendedorismo das empresas e instituições; e
- a exigência da flexibilidade das organizações e instituições.

Pelo exposto, ao longo dessas últimas décadas, desenvolveu-se um consenso da relevância que o monitoramento de cenários – micro/competitivo e macro/geopolítico – passa a ter na condução de uma gestão adequada e um traçado estratégico eficaz. A história recente tem apontado que os esforços de gestão – tanto na dimensão empresarial quanto dimensão nacional – focada nesses princípios, seriam capazes de promover o crescimento e a manutenção de posições estratégicas das organizações – impactando o desenvolvimento

econômico dos países. Dessa forma, parece claro identificar o conhecimento e a inovação como elementos centrais do novo paradigma.

Vale esclarecer que esse paradigma apresentado ainda está em curso, e países como o Brasil, ainda estão, em vários níveis, se adequando às forças e aos desafios que modelam e estruturam as lógicas – econômicas, políticas, sociais e culturais – deste contexto.

Indústria 4.0

Para o diretor do Centro de Bits e Átomos do MIT, Gershenfeld (2012) “uma nova revolução está a caminho e desta vez, na fabricação. Ela se apoia no mesmo *insight* que orientou a anterior digitalização da comunicação e da computação, mas agora o que está sendo programado é o mundo físico, mais que o virtual”.

Essa nova revolução industrial enfatiza o empoderamento do indivíduo, ao passo que torna possível e acessível a concepção e fabricação de bens que, até a pouco, eram inimagináveis

Conforme exposto na Singularity University Germany Summit (04 2016) uma série de inovações está transformando de forma intensa e acelerada o cenário competitivo de, praticamente, todos os setores da economia. Além dos exemplos do Uber, Netflix e Airbnb, outros setores mostram uma profunda transformação em curso:

(...) a plataforma tecnológica IBM Watson oferece aconselhamento jurídico básico em poucos segundos, com precisão maior que a obtida por profissionais da área. (...) Watson também orienta diagnósticos de câncer, com eficiência maior que a de enfermeiros humanos. Em 10 anos, a impressora 3D de menor custo reduziu o preço de US\$18.000 para US\$400 e tornou-se 100 vezes mais rápida. Todas as grandes empresas de calçados já começaram a imprimir sapatos em 3D. Até 2027, 10% de tudo o que for produzido será impresso em 3D. Nos próximos 20 anos, 70% dos empregos atuais vão desaparecer. (SINGULARITY UNIVERSITY GERMANY SUMMIT, 04 2016)

O diretor executivo do Fórum Econômico Mundial, Schwab, aponta que a revolução 4.0 não se define, especificamente, por um conjunto de novas tecnologias, “mas a transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital (anterior)”.

O Mundo do Trabalho – 3.0 e 4.0

Em meio a esta mudança de paradigma, o mundo do trabalho vem sendo profundamente alterado. As forças modeladoras dos mercados perderam uma relativa previsibilidade, que vinha se sustentando por algumas décadas. A passagem entre milênios, nesse sentido, caracterizou uma profunda alteração nas estruturas organizacionais de todo o globo.

Agentes e departamentos que focavam e organizavam os nichos comerciais, arranjos produtivos, sistemas de proteção legal, estratégias de reserva de mercado, vantagens competitivas exclusivas, lógicas concorrenciais e competências específicas... são, profundamente, impactados,

A globalização diminui as distâncias e torna as fronteiras mundiais mais porosas; a informação e o conhecimento são disseminados em larga escala; a internacionalização dos mercados e a tendência de da concentração e centralização do capital – consolidando oligopólios globais – geraram uma concorrência mais extrema, obrigando a busca, permanente, por diferenciação e inovação, aumentando o acirramento da concorrência e da incerteza, gerando instabilidades político-legais, sócio-culturais e econômico-financeiras provocam a ampliação da instabilidade em todas as formas de governança – tanto comerciais locais quanto institucionais nacionais – e que marcaram e fundamentaram as novas atividades de todos os agentes econômicos.

De certo modo, estamos fechando o círculo de um estágio anterior da história da economia na qual as pessoas eram contratadas para executar tarefas específicas. Em termos históricos, o conceito de emprego estável é recente e, do mesmo modo que foi criado, durou pouco. Ele prosperou nos Estados Unidos e em outras nações industrializadas por um século e meio, durante a era industrial da produção em larga escala. Agora, está chegando ao fim. (REICH, 2002, p. 98)

As profundas alterações na estrutura do capitalismo pós-industrial, ganham força a partir dos anos oitenta, delineando novas formas de negócio e, portanto, novos *mindsets* para os profissionais. Novos perfis, novas habilidades e novas perspectivas geraram uma crise de competências em todos os níveis gerenciais.

Como aponta Teixeira Filho (2000, p. 60-61), o que o mercado de trabalho

quer e precisa encontrar são profissionais com competências e características essenciais da nova economia – menos centrada na perspectiva da produção e mais orientada para as dinâmicas das interações entre agentes e mercados – como, por exemplo: capacidade de gerenciamento combinada com conhecimento técnico, *expertise* no setor de atividade e na área de atuação específica, combinando uma visão holística das forças de modelam o negócio, competência abrangente nas especialidades afins, aliada a uma cultura geral, além de confiabilidade, criatividade, ética e honestidade de propósitos.

As organizações caminham para se basear no conhecimento, compostas sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio do feedback dos colegas, clientes e da alta administração. São as chamadas organizações baseadas no conhecimento. O emprego desloca-se de trabalhadores manuais e pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 2000, p.10)

Nas perspectivas de Alain Tourraine (1970), Daniel Bell (1974), Alvin Toffler (1980) e John Naspitt (1988) – observadores, conceituados, da transição da sociedade industrial para a pós-industrial – alguns aspectos passariam a ser característicos do período por vir:

- a) a economia tende a se organizar, majoritariamente, na oferta serviços em detrimento à produção de bens;
- b) as perspectivas de trabalho orientam-se para aqueles grupos de indivíduos que trabalham com o conhecimento aplicado, planejamento, previsão e P&D;
- c) a pesquisa científica ganha um papel essencial como fonte de inovação e

de fusão entre ciência e novas tecnologias;

d) estruturam-se arranjos de organizações e sistemas integrados de inteligência para tratar de questões complexas;

e) a tendência à descentralização e à ampla participação nos sistemas de governança – público e privado.

O mundo global ganha uma dinâmica multifacetada, que envolve um conjunto de atores e fatores espalhados pelos países e sujeitos, portanto, a uma quantidade de variáveis que elevaram a complexidade a níveis extremos, como vemos no comentário de Reich (1993):

Uma campanha publicitária é concebida na Grã-Bretanha; um filme a ela destinado é rodado no Canadá, dobrado na Grã-Bretanha e montado em Nova Iorque. Um automóvel desportivo é financiado no Japão, projetado em Itália e montado em Indiana, no México e na França, incorporando componentes eletrônicos avançados, inventados em Nova Jersey e fabricados no Japão. (...) Quando um americano compra um Pontiac Le Mans da General Motors, por exemplo, se envolve sem o saber numa transação internacional. (REICH, 1993, p. 161)

A complexidade dos novos arranjos produtivos provocou no mundo do trabalho da A Revolução 3.0, na visão de Reich (1993, p.250), possui uma divisão bem marcada entre os tipos de trabalho que estariam disponíveis no novo contexto global. Essa divisão, estruturada na capacidade individual de contribuir na produção e agregação de valor, estaria segmentada em 3 grandes grupos de trabalhadores:

- os **serviços interpessoais** – este tipo de trabalho abrangeria os trabalhadores do comércio varejista, recepcionistas de hotéis, porteiros, vigilantes, seguranças, educadores infantis, auxiliares de cuidados de saúde, fisioterapeutas, cabeleireiros, trabalhadores de limpeza doméstica, motoristas de táxi, mecânicos de automóvel e corretores imobiliários, entre outros. Pouca criação de valor.
- os **serviços de rotina** – este tipo de trabalho estaria ligado às tarefas repetitivas e manuais de rotina, como gestores de médio e baixo nível, capatazes, gestores de linha de produção, chefes de escritório, chefes de seção, entre outros. Razoável criação de valor.
- os **serviços simbólico-analíticos** – este tipo de trabalho é constituído pelos serviços simbólico-analíticos, que incluem todas as atividades de identificação e resolução de problemas, intermediação estratégica. São pesquisadores científicos, professores universitários, advogados, executivos de relações públicas, investidores imobiliários, engenheiros, biotecnólogos, consultores de gestão, financeiros, fiscais; especialistas de gestão da informação, analistas de sistemas, executivos de publicidade e marketing, arquitetos, diretores de arte, produtores de TV e cinema, editores, escritores, jornalistas, músicos, entre outros. Reconhecida criação de valor.

Nessa perspectiva, para o autor, a reputação de um país no mundo globalizado vai depender, principalmente, da soma das competências de seus re-

cursos humanos. Assim, por exemplo, no caso da competitividade dos E.U.A. no contexto internacional, passaria “a depender não da prosperidade de qualquer empresa americana ou ramo industrial americano, mas das funções desempenhadas pelos americanos – o valor por eles acrescentado – na economia global.”

Na economia 3.0, então, os analistas simbólicos serão os que mais contribuiriam para a produção de valor, a partir da capacidade de serem efetivos, eficazes e criativos com a articulação e gestão das informações e do conhecimento.

Nesse momento, como visto, a perspectiva da economia do conhecimento – apoiada nas TICs – prevê uma desestabilização no mundo do trabalho, ao passo que observa um crescimento apenas para poucos grupos de indivíduos (analistas simbólicos) – majoritariamente concentrados nas economias mais ricas: aqueles capazes de planejar, organizar e manipular códigos, símbolos e significados; aqueles capazes de desenvolver e controlar as novas tecnologias e aqueles capazes de estruturar, organizar e concentrar as forças produtivas.

Dessa forma, a tendência observada é a do aumento do abismo entre um grupo de indivíduos com acesso à informação, com habilidades e competências críticas demandadas pelo mercado, o qual tenderá a ter estabilidade no trabalho e boa remuneração. Em um outro extremo estarão os trabalhadores operacionais, com menor acesso a estudo e a oportunidades, sujeitos à incer-

teza nos postos de trabalho, com baixa remuneração e, portanto, socialmente vulneráveis.

Já na perspectiva da economia 4.0, os números são bem impactantes. Segundo a pesquisa 'Future of Jobs', do Fórum Econômico Mundial, estima-se que cerca de 5 milhões de postos de trabalho, nas 15 maiores economias desenvolvidas e em desenvolvimento devem desaparecer nos próximos 4 ou 5 anos, sendo substituídos por dispositivos tecnológicos dos vários tipos. Com uma previsão de perdas de postos de trabalho no mundo, que varia entre 10% e 45%.

Por sua vez, como apontado em Schwab (2016, p.75), o mundo do trabalho 4.0 pode oferecer novas possibilidades, construindo desenhos de interação inusitados, com viéses, tanto positivos quanto negativos. Estamos, como gosta de dizer Zygmunt Bauman, num momento 'interregno' – para caracterizar o estado de angústia e desordem que aponta que a lógica anterior não funciona mais, ao passo que as grandes potencialidades da nova ordem, ainda estão em construção:

As tecnologias digitais e a infraestrutura de comunicação global alteram significativamente os conceitos tradicionais de trabalho e remuneração, possibilitando o surgimento de novos tipos de empregos extremamente flexíveis e inerentemente transitórios (economia sob demanda). Enquanto esses novos postos de trabalho permitem que as pessoas tenham horários de trabalho mais flexíveis e possam desencadear uma nova onda de inovações no mercado de trabalho, eles também suscitam preocupações impor-

tantes no que se refere ao reduzido grau de proteção no contexto da economia sob demanda, em que cada trabalhador passa a ser essencialmente um contratado temporário, sem as vantagens da segurança e longevidade empregatícia (SCHWAB, 2016, p.76)

Seja como for, vale apontar alguns diferenciais que caracterizam as competências essenciais para bem sobreviver na Nova Economia ancorada no domínio de conteúdos e na gestão do conhecimento: o domínio das capacidades pessoais, o pensamento sistêmico, interdependente e holístico, a adaptação permanente a novos modelos mentais – com manutenção resiliente de valores, a inteligência coletiva com aprendizado em equipe, a articulação e a conectividade via redes interativas, baseadas numa visão compartilhada de um bem-estar global.

Inovações Urbanas

Os centros urbanos não param de crescer - em 2030, mais de 5 bilhões de pessoas viverão em ambientes urbanos - a quantidade e a complexidade dos problemas e desafios, também só aumentam. A ONU estima que, em 2050, a população urbana será tão grande quanto a população mundial em 2002 - das 9 bilhões de habitantes da terra, 80% viverão nas cidades.

A grande questão do século XXI é como tornar as cidades lugares capazes de acomodar, de forma efetiva e eficaz, esse enorme contingente populacional. As cidades transformaram-se em megacentro urbanos, onde uma quantidade inimaginável de pessoas se desloca sem parar. A geopolítica e os arranjos das

idades e da população mundial estão mudando rapidamente, a maioria da população humana já vive em cidades. A forma de viver e interagir está em plena transformação. O conjunto de inovações e tecnologias vem promovendo mudanças no convívio do trabalho, das interações sociais, das relações comerciais e das práticas político-econômicas.

As inovações urbanas são aquelas que têm significado e são impactantes para as comunidades, bairros e cidades. São, assim, produtos, processos, serviços, negócios e intervenções com potencial transformador, escaláveis, reproduzíveis, autossustentáveis financeiramente e que promovam impacto positivo na comunidade e no desenvolvimento econômico local.

O conceito de inovação urbana trata de novas formas de efetivar a cidadania, com oferta de significado e impacto para as comunidades, bairros e cidades. São, assim, produtos, processos, serviços, negócios e intervenções com potencial transformador, que sejam escaláveis, reproduzíveis, autossustentáveis financeiramente e que promovam impacto positivo na comunidade e no desenvolvimento econômico local. Podem ser também fruto de interações coletivas e parcerias público-privadas, elaborando políticas e práticas capazes de criar situações de serviços integrados e inteligentes.

A prática de inovação urbana, como visto em Villa e Mitchell (2010) e desenvolvida pela Cisco (2013) busca: demonstrar como uma arquitetura empresarial urbana permite serviços integrados de cidadania e segurança, segurança,

verde, energia, construção, transporte e soluções socioeconômicas; o desenvolvimento de pontos de prova para dar vida ao papel da rede na prestação de qualidade de vida, o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade ambiental; estabelecimento de alianças fortes, compartilhamento de *insights* e inspiração para a inovação entre setores em todas as comunidades urbanas.

Para o Fórum Econômico Mundial (2015), alguns princípios que norteiam o conceito, valem ser destacados:

- fazer uso de recursos existentes ainda subutilizados;
- partilhar espaço público-privado;
- ativar a economia circular;
- oferecer oportunidades de reutilização e reciclagem;
- oportunizar capacidades ociosas de eletricidade, água, transporte público, estradas, etc.;
- desenvolver respostas de infraestrutura em escala reduzida;
- plantar e promover formas de tornar os espaços mais verdes;
- desenvolver estratégias de mobilização dos indivíduos;
- promover soluções e práticas focadas no usuário - centradas no cidadão, utilizáveis por pessoas de todas as idades, características e habilidades.

A partir do Global Innovation Series da BMWi²⁰, do World Economic Fórum Urban Innovation e do Cisco Urban Innovation, destacamos, como relevan-

²⁰ www.bmw.com/com/en/insights/corporation/bmwi-2016/index.html.

tes, algumas ações inovadoras que, focadas em mobilidade, energia, abrigo, segurança e eficiência, vem buscando melhorar a experiência humana nas cidades.

- Agricultura vertical e pomares urbanos (Berlin);
- Postes luminosos informacionais e inteligentes (Barcelona);
- Integração ampla dos serviços de transportes (Londres);
- Edifícios de uso misto e adaptáveis (Copenhagen);
- Central de operações - monitoramento e controle inteligente (Rio);
- Sinalização expandida e inteligente (London);
- Terminais de informação e comunicação telefônica (Nova Iorque);
- Serviços variados por meio de smartphones (várias);
- Sistemas de sensors de segurança no transito – vias e automóveis (Tóquio);
- Ciclovias integrando a cidade (Bristol);
- Repaginação e reutilização de prédios (Sydney);
- Reprogramação inteligente de equipamentos públicos (Miami);
- Sistemas integrados e inteligentes de distribuição de água (Queensland);
- Compartilhamento de cuidados e plantio de árvores (Melbourne);
- Sistemas de co-geração e compartilhamento de calor e frio (Sydney);
- Infraestrutura e equipamentos para integração social (Medellin);
- Plataformas sensíveis de integração urbana (Chicago);
- Sistema de comunicação e guia da cidade (Baltimore);

- Iniciativas de dados abertos (Nova Iorque);
- Compartilhamento de bicicletas (Paris);

Os Mega Eventos como Inovação Urbana

A partir da bem sucedida realização dos Jogos Olímpicos de 1992, o ‘Modelo Barcelona’ motivou todas as cidades-sedes de grandes eventos pelo mundo. O motivo, como coloca Capel (2007), se justificaria:

(...) tratou-se de um modelo de intervenção com características básicas que visavam atuações para regenerar espaços públicos centrais e enfatizar ações nas áreas periféricas onde havia todos os tipos de déficits. As atuações que se realizaram em Barcelona (e em outras cidades da Espanha que copiaram o modelo) permitiram reequipar a cidade de forma equilibrada e melhorar a qualidade de vida (CAPEL, 2007, s.p.)

Uma série de atores econômicos tende a apostar no modelo que promete trazer (ao menos para alguns grupos) retornos financeiros consistentes, como sustenta a visão de Scott (2012), quando defende esse esforço de rearranjo urbano:

(...) serve de coadjuvante das estratégias locais de desenvolvimento econômico. São um ‘marcador’ para a cidade, um dispositivo de marketing. Com ela, a paisagem da cidade funciona como um trunfo no concurso mundial por status, investimentos estrangeiros, megaeventos e dólares de turistas. (SCOTT, 2012, p. 32)

É certo que as cidades se tornam cada vez mais globais, mas é fundamental para as populações locais que a manutenção de valores culturais essenciais

sejam mantidos, não apenas pela necessidade do amálgama do pertencimento, mas também pela ótica econômica – é nas diferenciações locais que se dão as oportunidades de inserção competitiva. A história, os rituais, a música, ..., ou seja, a singularidade de cada cultura, é hoje, uma das questões mais estratégicas para a competição nos mercados internacionais.

Apesar das alterações globais, o encurtamento das distâncias e a tendência à pasteurização, os novos arranjos econômicos desenham-se de forma a desmontar vários dos limites que vivenciamos hoje.

(...) as fronteiras e espaços geográficos politicamente demarcados, frente ao panorama atual, está a caminho da extinção pela plena fluidez global. Embora isto, as pessoas moram, vestem-se, educam-se, locomovem-se e constroem seus imaginários tendo como referência seus critérios socioespaciais, ou seja, seus lugares de pertencimento. (GASPAR, 2009, p.39)

No *continuum* do 'Modelo Barcelona', no entanto, o que se verificou foi uma transformação dos centros urbanos em cidades espetacularizadas, onde os setores do turismo, esporte e cultura se mesclam com os setores do entretenimento e do *showbusiness*. Nessa grande conversão em mercadorias, cada pequena parte do meio urbano 'deve' oferecer o máximo de rentabilidade para o 'modelo'.

Dessa forma, na busca por visibilidade, torna-se fundamental a comunicação massiva e a permanente 'preparação' desses grandes cenários de venda. Todos os esforços são direcionados para os interesses econômicos e políticos

associados ao megaevento. Assim, as áreas urbanas são revistas e repaginadas para atrair os consumidores desse tipo específico de atração, onde as intervenções integradas de artistas, designers e arquitetos, imprimem uma ambiência de permanente entretenimento, típicas do *showbusiness* – luzes, músicas, cores, coreografias e formas monumentais.

Parte da causa da falência do ‘Modelo Barcelona’ é apontado por Sánchez (2011, p.472) quando aponta que o volume e a intensidade da oferta de opções e distrações “geram alienação do cidadão-espectador que, quanto mais contempla, menos vive. Quanto mais aceita reconhecer-se nas imagens dominantes urbanas, menos compreende sua própria existência urbana, individual e coletiva.”

O que fica evidente no modelo, em suas evidências históricas – em vários países – é que, fora a inviabilidade financeira, deixa de atender a uma série de princípios – como apontados anteriormente – do Fórum Econômico Mundial, uma vez que:

- geram equipamentos subutilizados;
- pouco agregam na partilha do espaços público-privado, sobrecarregando o público;
- não ativam a economia circular, uma vez que se orientam para os grandes arranjos corporativos;
- não promovem soluções e práticas focadas no usuário, centradas no cida-

dão, uma vez que as intervenções costumam ser impositivas e o cidadão tem que se adequar às alterações oferecidas.

Concluindo

Na Feira de Hannover, de 2011, surge a expressão ‘smart factories’, para definir aquelas que vinham acolhendo, investindo e avançando no crescimento e na produtividade, a partir da utilização das ferramentas e conceitos associados à Nova Economia. Ali também começa a ganhar espaço a ideia de novo estágio evolutivo da indústria – 4.0.

O conceito já era abordado por Herman Maynard e Susan Mehrrens, em 1993, com o nome de ‘Quarta Onda’, o qual seguia a lógica proposta por Alvin Toffler, em ‘A Terceira Onda’, para falar dos negócios na sociedade Pós-industrial. Maynard e Mehrrens trazem elementos que desenham o futuro dos negócios associados à integração, responsabilidade, co-criação, na busca de um estado de bem-estar global, integrando negócios com justice socio-ambiental.

As ditas ‘smart factories’, então, seriam as estruturas fabrís que já estariam baseadas em sistemas híbridos – físicos e virtuais – combinados em redes e operando na lógica do compartilhamento, da inovação aberta, da robotização, do foco no homem, da minimização dos impactos socio-ambientais da produção e de um consumo mais consciente.

Nesse cenário, segundo Schwab (2016) aponta, observa-se a lógica da integração entre disciplinas como um dos principais motes do momento 4.0, onde essa associação entre tecnologias de distintas áreas do conhecimento, estariam promovendo uma ampla e ágil revolução – avançando nas áreas das tecnologias móveis, inteligência artificial, bio e nano tecnologias, automação, ‘machine learning’ (robôs autoprogramáveis) e sistemas de sensores, dando sustentação à internet das coisas. Desse conjunto, de acordo com relatório do BCG (Boston Consulting Group), seriam nove as principais tecnologias da indústria 4.0:

- Robôs automatizados, com capacidade de interação com outras máquinas e com humanos, ganhando em flexibilidade e cooperação;
- Manufatura aditiva, produção de peças, por meio de impressoras 3D;
- Simulação, permitindo que sistemas sejam testados e otimizados, diminuindo os custos e o tempo de desenvolvimento;
- Integração horizontal e vertical de sistemas de TI, com interação integrada com cadeias de valor automatizadas;
- Internet das coisas, na indústria, conectando máquinas e sistemas, por meio de sensores e dispositivos a uma rede de computadores;
- Big Data e Analytics, identificando falhas em sistemas e processos dentro das organizações, auxiliando na otimização da qualidade da produção, da economia energia e da eficácia na produção;

- Nuvem, onde os bancos de dados intermediados pelo usuário, se tornam capazes de ser acessados de qualquer lugar do mundo;
- Segurança cibernética, onde meios de comunicação cada vez mais confiáveis e sofisticados auxiliam a integração de dados;
- Realidade aumentada (“Augmented Reality”), onde sistemas executam uma variedade de ações e serviços.

A quarta revolução teria como grande potencial, como diz Schwab (2016) a capacidade de elevar a produtividade e os níveis globais de rendimento, promovendo melhoraria a qualidade de vida das populações.

Nos ambientes colaborativos – majoritariamente integrado por jovens – as pessoas estão, em busca de mais possibilidades de construir coisas e desenvolver ideias – em parcerias com outras pessoas. Assim, estes ambientes se caracterizam por serem flexíveis, adaptáveis, acolhedores, responsáveis e criteriosos, baseados numa inteligência coletiva, como quer Levy (2007), capaz de sustentar conexões com o propósitos.

Como um movimento que reúne outros movimentos, ou coletivos que agregam outros coletivos, as redes colaborativas fazem parte de uma nova lógica de agregação, ambiência, convívio, significado e trabalho. Nesses ambientes começam a ser colocadas em prática, os conceitos de integração e interação entre homem, natureza, sociedade e negócios – como pontados por Maynard e Mehrrens (1999) e depois por Schwab (2016) – onde se possa trabalhar com

significância, em formatos de crescimento mais orgânicos, em redes de interação e trocas, capazes de oferecer liberdade criativa, de forma construtiva, afetiva e empática, buscando a transformação e o impacto social positivos no mundo.

Nessa nova construção está a reindustrialização dos países (por exemplo, Apple, Adidas, e Nike, construindo novas plantas em solo norte-americano). Assim, se por um lado a indústria 4.0 aponta para uma quantidade grande de desempregados – face à robotização – a nova onda de industrialização tem o potencial de gerar novas formas de participação econômica.

Nesse cenário uma empresa alemã serve de exemplo da dinâmica 4.0 em duas dimensões distintas – uma de passado e outra de presente. Adi Dassler (que viria a se tornar a Adidas), após a primeira Guerra mundial, teve que estruturar sua produção fabril, às possibilidades que o contexto oferecia – falta de energia, de mão-de-obra e de infraestrutura – conseguiu construir uma linha de produção eficiente. Por outro lado, a Alemanha está entre as pioneiras da nova onda 4.0, aplicando, vivendo e usufruindo da nova lógica – já dominando essa janela de oportunidades.

Referências

ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. REVISÕES DE LITERATURA. Ci. Inf., Brasília, DF, v.39 n.3, p.73-82, set./dez., 2010.

AGUSTINI, G. De baixo para cima. Disponível em: <<http://www.livro.debaixoparacima.com.br/a->

economia-hibrida-do-seculo-xxi/>. Acesso em 23/09/2016.

ALVARENGA NETO, R. Gestão do conhecimento em organizações; proposta de mapeamento conceitual integrativo. Curitiba, Saraiva, 2005.

ANDERSON, C. Makers. The New Industrial Revolution. New York. Crown Business, 2012.

ARAÚJO, E. A. de. A construção social da informação: práticas informacionais no contexto de Organizações Não-Governamentais/ ONGs brasileiras. 1998. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

BARRETO, A. de A. O rumor do conhecimento. Revista São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 67-69, 1999.

BAUDRILLARD, J. O sistema dos objetos. São Paulo: Perspectiva, (1973), 1986.

BELL, D. The coming of postindustrial society, Harmondsworth. Penguin, 1974.

BERLO, D. K. O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática . 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997. 291p.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. POA: Bookman, 2011.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. What's mine is yours: the rise of collaborative consumption. New York: HarperCollins, 2010.

BOTSMAN, Rachel. The rise of collaborative consumption. Aspire Magazine. oct.nov.2015, p.20.

BROOKING, A. Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise. International Thomson Business Press, New York, 1996.

CAPEL, H. El debate sobre la construcción de la ciudad y el llamado 'Modelo Barcelona'. In: Scripta Nova, Barcelona, vol. XI, n. 233, 15 de febrero de 2007.

CAPURRO, R. Epistemology and Information Science, 1985. Disponível em: <<http://www.capurro.de/tampere91.htm>>. Acesso em 10/07/2003.

CARDOSO, A. M. P. Pós-Modernidade e informação: conceitos complementares? Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.63-79, jan./jun, 1996.

CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnológicas. Albagli, Sarita, Lastres, Helena M.M.(org). In: Informação e Globalização na Era do Conhecimento. 1ª. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CASTELLS, Manuel. A galáxia da Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, S. Os desafios da economia de partilha. Disponível

em: <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/os_desafios_da_economia_de_partilha>. Acesso em 29/12/2016.

CATARINO, J.; FARO, C.; VARGAS, J. Economia do conhecimento e administração local. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. 2007.

CHAMPY, James. Reengineering management: the mandater for new leaderchip. New York: Harpey Business, 1996.

CHASE, R. Economia compartilhada. SPÇ HSM Educação Executiva, 2015.

CHOO, C. W. A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. Information management for the the intelligent organization: the art of scanning the enviornment. 2. Ed. Medford, NJ: InformationToday, 1998.

CHRISTOVÃO, H. T., BRAGA, G. M. Ciência da informação e sociologia do conhecimento científico: a intertematicidade plural (sobre “A ciência e o seu público”, de Lea Velho: um ponto de vista da Ciência da Informação). Transinformação, Campinas, v.9, n.3, p. 33-45, set./dez. 1997.

CISCO. Urban Innovation. Cisco Consulting Thought Leadership. mar. 2013. Disponível em:<<http://www.cisco.com/c/en/us/about/consulting-thought-leadership/what-we-do/industry-practices/public-sector/our-practice/urban-innovation.html>>. Acessado em: 23/04/2014.

COMISSÃO EUROPÉIA. Uma nova agenda europeia para a economia colaborativa. Bruxelas, 2 de junho de 2016. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_pt.htm>. Acesso em 22/10/2016.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, Melinda. A nova cultura do desejo. Rio de Janeiro: Record, 1998.

DOWBOR, L. Da propriedade intelectual à economia do conhecimento. Disponível em: <<https://dowbor.org/category/artigos/>>. Acesso em 22/04/2016.

DRUCKER INSTITUTE. Why Drucker now?. Disponível em: <<http://www.drucker.institute/about-peter-f-drucker/>>. Acesso em 19/10/2014.

DRUCKER, P. F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. Managing in turbulent times, Harper & Row Publishers, New York, NY, 1980.

DRUCKER, P. O advento da nova organização, em Gestão do Conhecimento. RJ: Campus, 6. ed., 2000.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. Capital intelectual-descobrimo o valor real de sua empresa pela

identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

EDWARDS, E. Introdução à teoria da informação. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 1964.

FANKHAUSER, Dani. 35 Urban Innovations We're Watching This Year. dec. 31, 2012. Disponível em: <<http://mashable.com/2012/12/31/top-global-innovations/#G8auOH1zJaqd>>. Acessado em 21/06/2015.

FONTENELE, R.; MOURA, H.; LEOCÁDIO, A. Capital Humano, Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico: Evidências Empíricas nos Municípios do Ceará. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro-RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Future of jobs. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>. Acesso em 22/04/2016.

FRANCELIN, M. M.; PELLEGATTI, C. Filosofia da informação: reflexos e reflexões. Transinformação, Campinas, v.16, n.2, p.123-132, maio/ago, 2004.

GASPAR, R. A Cidade na Geografia Econômica Global – um Panorama Crítico da Ubanização Contemporânea. São Paulo: Publischer Brasil, 2009.

GERON, T. Airbnb And The Unstoppable Rise Of The Share Economy. Disponível: <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#763a636790b3>Jan.2013. Acesso em 22/04/2016.

GERSHENFELD, N. "How to Make Almost Anything. The Digital Fabrication Revolution". Foreign Affairs, novembro/dezembro:43/57, 2012. Disponível em: <<http://www.foreignaffairs.com/articles/138154/neil-gershenfeld/how-to-make-almost-anything>>. Acesso em 22/04/2015.

GOULART, A. Informação: precisamos definir esse termo. Observatório da Imprensa, n. 286, jul. 2004. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/index2.asp?edi=286>>. Acesso em: 25/05/2007.

HABERMAS, J. Passado como futuro. Revista Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 1993.

HAIGH, N.; HOFFMAN, A. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. Organizational Dynamics, 2012:41, 126-134.

HAMMER, M. Beyond reengineering: how the procesicentered organization is changing our work and our life. New York: Harpey Business, 1996.

HOWKINS, J. Economia Criativa: Como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M.Books, 2013.

IBGE. Relatório de Contas Nacionais. 2014. Disponível em:

- <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201401comentarios.pdf>. Acesso em 22/04/2015.
- KAYO, Eduardo Kazuo. A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, 2002.
- KLEIN, David A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOBASHI, N. Y., TÁLAMO, M. de F. G. M. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. *Transinformação*, Campinas, v.15, n.3, p.7-21, set./dez, 2003.
- KON, A. Nova economia política dos serviços. SP: Perspectiva, 2015.
- LE COADIC, Y-F. A Ciência da Informação. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.
- LESSIG, L. *Remix. Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. Penguin Press, 2008.
- LÉVI-STRAUSS, C. *Anthropologie structurale*. Paris: Plon, 1958.
- LÉVI-STRAUSS, C. *Tristes trópicos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEVY, Pierre. *A inteligência coletiva*. São Paulo: Edições Loyola, 1998.
- LEVY, Pierre. *A máquina universo*. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- LEVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência*. São Paulo: Ed. 34, 1997.
- LEVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- LÉVY, Pierre. *Inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 2007.
- LEVY, Pierre. *O que é o virtual*. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- LOPES, L. C. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996.
- LOPES, L. C. *Ciências da comunicação, possibilidades e problemas*. *Ciberlegenda*, n. 3, 2000. Disponível em: <<http://www.uff.br/mestcii/lclop3.htm>> Acesso em: 12/12/2005.
- LWOFF, A. O conceito de informação na biologia molecular. In: ROYAUMONT, C. de (Org.). *O conceito de informação na ciência contemporânea*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970. p.100-110.
- MARTÍNEZ COMECHE, J. A. El documento y las nuevas tecnologías: hacia una definición integradora. *Investigación Bibliotecológica*, v.12, n.25, p.51-63, jul./dic., 1998.
- MATTOS, J. M. de. *A sociedade do conhecimento: da teoria de sistemas à telemática*. Brasília: ESAF; Editora Universidade de Brasília, 1982.
- MAXIMINIANO, A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na eco-*

nomia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYNARD, Herman; MEHRTENS, Susan. A quarta onda. SP: Cultrix, 1999.

McGARRY, K. O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MEDEIROS, J. W. de M. Informação e produção de sentidos: os (dis)discursos (tele)visuais. Biblioteca On Line de Ciências da Comunicação, 2002. Disponível em: < <http://bocc.ubi.pt/pag/medeiros-jose-washington-discursos-televisuais.pdf>>. Acesso em 12/05/2015.

MESSIAS, L. Informação: um estudo exploratório do seu conceito em periódicos científicos brasileiros da área de Ciência da Informação. Marília. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.

MORGAN, Jacob. Why The Collaborative Economy Is Changing Everything. Url: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/10/16/why-the-collaborative-economy-is-changing-everything/#65aa80a44fc1>- oct. 2014. Acesso em 26/10/2016.

NAISBITT, J. Macrotendências. Lisboa, Ed. Presença, 1988

NASCIMENTO, L. M. B. do. A dimensão diplomática do documento jurídico digital. 2002. 180 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2002.

NAUGHTON, J. “Os 25 anos da World Wide Web”. Folha de São Paulo. Ilustríssima. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2014/03/1425370-os-25-anos-da-world-wide-web.shtml>. Acesso em 23/04/2015.

OCTAVIANO, V. L. C. , REY, C. M., SILVA, K. C. da. A informação na atividade técnico-científica: em enfoque pós-moderno. Campinas, Transinformação, v.11, n.2, p.173-184, mai/ago, 1999.

OLIVEIRA, V. Comunicação, informação e ação social. In: Brasil. Ministério da Saúde. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da Equipe de Saúde da Família. Brasília: OPAS, p.65-74, 2000.

OTTONI, A. Brasileiros gastam 650 horas por mês em redes sociais. Caderno Nas Redes/Sociedade. 20/05/2015. Disponível em: <http://blogs.oglobo.globo.com/nas-redes/post/brasileiros-gastam-650-horas-por-mes-em-redes-sociais-567026.html>. Acesso em 23/10/2016.

PONCHIROLLI, O. O capital humano como elemento estratégica na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan./abr. 2002.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation.

Journal of Interactive Marketing, 18, n.3, p.5-14, 2004a.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. Harvard Business Review, 2000.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. The Future of Competition: co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004b.

RAINE, L.; WELLMAN, B. Networked. MIT Press, 2014.

RECTOR, M.; NEIVA, E. (Org.) Comunicação na Era Pós Moderna. 2º ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

REICH, R. O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. São Paulo: Manole, 2002.

REICH, R. O Trabalho das Nações. Lisboa: Ed. Quetzal, 1993.

REICH, R. The work of nations, Vintage Books, 1991.

RICHE, G.; ALTO, R. As organizações que aprendem segundo Peter Senge: “a quinta disciplina”. Publicado no Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>>. Acesso em 12/08/2008.

ROCKY MOUNTAIN INSTITUTE. The Economics of Grid Defection. When and Where Distributed Solar Generation plus Storage Competes with Traditional Utility Service. Disponível em: <http://www.rmi.org/electricity_grid_defection>. Acesso em 16/08/2014.

SÁNCHEZ, F. Os sentidos da cidade-espetáculo. In: A reinvenção das cidades para um mercado mundial. 2 ed. Argos: Chapecó, SC, 2011, p.464-518.

SANT’ANA, Ricardo Cesar Gonçalves. Unidades de conhecimento: fatores e métricas. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership (2th ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1989.

SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. World Economic Forum. Editora Edipro, 2016.

SCOTT, A. J. As cidades da terceira onda. In: Pacheco, S e Machado, M. (orgs.) Globalização, políticas públicas e reestruturação territorial. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2012.

SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. et al. A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. Data Grama Zero – Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, n. zero. dez. 1999. Disponível em:

<<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>. Acesso em: 20/07/2002.

SHIRKY, Clay. Cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2010-11.

SHOSTACK, G.L. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*. v.41 (April), p.73-80, 1977.

STEWART, T. Capital Intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1997.

STOFAES, C. A crise da economia mundial. Lisboa, dom Quixote, 1992

SVEIBY, K. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TÁLAMO, M. de F. G. M. Informação: organização e comunicação. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS DE INFORMAÇÃO, 1, 1996, Niterói. Anais-Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1996, p.11-14.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando Conhecimento. RJ: Senac, 2. ed., 2000.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em 10/03/2010.

THE ECONOMIST. "A third industrial revolution." Abril, 2012. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/21552901>>. Acesso em 19/03/2015.

THE GUARDIAN. Cities get smart: urban innovation - in pictures. Guardian sustainable business. apr. 2013. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/sustainable-business/gallery/cities-get-smart-urban-innovation-pictures>>. Acessado em: 30/12/2015.

TOFFLER, A. A Terceira Vaga. Lisboa, Ed. Livros do Brasil, 1980.

TOURRAINE, A. A Sociedade post-industrial. Lisboa, Ed. Moraes, 1970.

VARGO, S. L. Customer integration and value creation paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, v. 11 n. 2, p. 211-215, 2008b.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, n. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F., Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p. 1-10, 2008a.

VARGO, S.; AKAKA, M. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 145 -152, 2008.

VELLOSO, João Paulo dos Reis. O Brasil e a Economia do Conhecimento - o Modelo do Tripé e o Ambiente Institucional. XVII Fórum Nacional. 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/m2859138/Downloads/EP0108.pdf>. Acesso em 12/04/2015.

VILLA, N.; MITCHELL, S. Connecting Cities Achieving Sustainability Through Innovation. White paper. Cisco Internet Business Solution Group, oct. 2010. Disponível em: <http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/Connecting_Cities_Sustainability_Through_Innovation_IBSG_1021FINAL.pdf>. Acessado em 07/11/2014.

WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, n.16, v.4, p.409-421, 2005.

WILSON, F. Conferência no You Tube. 2013. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=R43OKYmGbhU>. Acesso em 23/11/2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. Circular economy innovation & business model dialogue. Young global leaders - sharing economy. Dialogue Position Paper, 2013. Disponível em: <<http://www.weforum.org/reports/young-global-leaders-sharing-economy-innovation>>. Acesso em 23/11/2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. Top ten urban innovations. Global Agenda Council on the Future of Cities. oct. 2015. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/Top_10_Emerging_Urban_Innovations_report_2010_20.10.pdf>. Acessado em 03/09/2016.

WURMAN, R. S. Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão. São Paulo: Cultura, 1991.

XIFRA-HERAS, J. A informação: análise de uma liberdade frustrada. Rio de Janeiro: Lux; São Paulo: EDUSP, 1974.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente. 6a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZEMAN, J. Significado filosófico da noção de informação. In: ROYAUMONT, C. de (Org.). O conceito de informação na ciência contemporânea. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970, p.154-168.

Capítulo 8

Nova Economia: Estruturas de Mapeamento para o *Place Branding*²¹

O espaço geográfico é constituído por estruturas porosas, elásticas e fluidas; não deveriam, portanto, poder ser comparadas por métricas. Para Brunet (2001) o espaço geográfico é atravessado por campos de forças modeladoras, conformadas por:

(...) conjunto de populações, por suas obras, suas relações localizadas, pelo seu meio de vida (...). Ele não pode ser confundido com os objetos que o povoam (...). Ele nasce com o trabalho das sociedades e só tem fim com ele. (...) O espaço geográfico não é nem o espaço abstrato, homogêneo, isotrópico, contínuo e infinito das teorias econômicas, nem o espaço físico (dito natural) (BRUNET, 2001, p.15)

No começo da história do homem, a configuração territorial é simplesmente o conjunto dos complexos naturais. À medida que a história vai fazen-

²¹ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. Estruturas de Mapeamento para o *Place Branding*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.47, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_47_estruturas_mapeamento_place_branding_2020.

do-se, a configuração territorial é dada pelas obras dos homens: estradas, plantações, casas, depósitos, portos, fábricas, cidades, etc; verdadeiras próteses. Cria-se uma configuração territorial que é cada vez mais o resultado de uma produção histórica e tende a uma negação da natureza natural, substituindo-a por uma natureza inteiramente humanizada (...) O espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá (SANTOS, 2006, p.39)

O espaço geográfico, como quer Lefebvre (1976; 1991), é uma construção do coletivo; é resultante, portanto, do conjunto das relações sociais que ocorrem em sua totalidade. Para o autor, a produção do espaço ocorre a partir de três macro dimensões: a prática social (dimensão percebida pelos indivíduos); as representações do espaço (dimensão concebida por arquitetos, planejadores, economistas...); e o espaço representacional (dimensão diretamente vivida pelos indivíduos).

O espaço social para Lefebvre contém dois tipos de relações a partir das quais o homem interage/modifica a natureza:

1) as relações sociais de reprodução, isto é, as relações bio-psicológicas entre os sexos e entre os grupos etários, junto com a organização específica da família e 2) as relações de produção, ou seja, a divisão do trabalho e sua organização na forma de funções sociais hierárquicas (LEFEBVRE, 1991, p.32)

Assim, seria possível observar o espaço em algumas dimensões: física ou natural; social ou interativa; político ou ideológico; simbólicas ou culturais; e financeira ou econômica. Para Brunet (2001) seriam cinco os domínios de

ação fundamentais das sociedades no espaço: habitar (abrigar, alojar), apropriar (possuir), explorar (produzir), trocar (comunicar) e organizar (gerir). A humanidade, segue Brunet (2001, p.20) “produz sentido, pensamento, obras e eventos da mesma forma que bens e mercadorias. Produz-se também espaço”.

A construção – física e simbólica – do espaço geográfico é um *continuum* de ações e reações, resultados das relações sócio-espaciais (Lefévre, 1991). O espaço geográfico é, portanto, uma entidade viva, fluida e dinâmica, onde ocorrem, ao mesmo tempo, distintas formas de construção de significado e valor. Os objetos só teriam sentido a partir da (inter)ação dos indivíduos daquele espaço coletivo.

O espaço geográfico para Santos (2002, p.63) é “formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá”. Nessa perspectiva, o espaço geográfico conforma-se como fator limitador da própria racionalidade estruturada nos mega eventos. Principalmente, no que tange à construção de marca de lugar.

É um pressuposto do pacote de racionalidades dos mega eventos o desenvolvimento da marca desse produto – a qual será associada a todas as formas de comunicação e venda. Fica clara, porém, a necessidade de formas de articulação entre as distintas racionalidades. Para Santos:

(...) a ordem global busca impor, a todos os lugares, uma única racionalidade. E os lugares respondem ao Mundo segundo os diversos modos de sua própria racionalidade. A ordem global serve-se de uma população esparsa de objetos regidos por essa lei única que os constitui em sistema. A ordem local é associada a uma população contígua de objetos, reunidos pelo território e como território, regidos pela interação (SANTOS, 2002, p.230)

Como Weber (1987) destaca, no capitalismo, a racionalidade se associa com os ‘cálculos’ dos ganhos institucionais associados. Essa racionalidade, para Habermas (1975) é instrumento dos princípios que sustentam os Estados e suas economias, é o instrumento que busca métricas e mecanismos associados ao mundo financeiro e, por consequência, ao poder.

O caldo vivo de manifestações espontâneas, orgânicas e livres, reflexos das interações sociais – onde a criatividade e a solidariedade são instrumentos do convívio cotidiano – destoa da lógica dessa racionalidade instrumental e acaba por fazer emergir elementos e evidências questionadoras das ações resultantes dessa racionalidade instrumental. Nessa lógica, não são previstas formas de investigação e, muito menos, interação com os elementos e mecanismos que moldam os territórios. Como coloca Brunet (2001, p.33) “o espaço não é nada sem seus criadores, que são ao mesmo tempo seus usuários”.

A materialidade artificial pode ser datada, exatamente, por intermédio das técnicas: técnicas da produção, do transporte, da comunicação, do dinheiro, do controle, da política e, também, técnicas da sociabilidade e da subjetividade. As técnicas são um fenômeno histórico. Por isso, é possível identificar o momento de sua origem. Essa datação é tanto

possível à escala de um lugar, quanto a escala do mundo. Ela é também possível à escala de um país, ao considerarmos o território nacional como um conjunto de lugares. (SANTOS, 2006, p.35)

O espaço é, hoje, um grande sistema de objetos cada vez mais artificiais, composto e revisitado por sistemas de ações, também compostos e imbuídos por artificialidades, o que os torna, cada vez mais, 'tendentes a fins estranhos ao lugar e a seus habitantes' (Santos, 2006, p.39).

A estrutura espacial é algo assim: uma combinação localizada de uma estrutura demográfica específica, de uma estrutura de produção específica, de uma estrutura de renda específica, de uma estrutura de consumo específica, de uma estrutura de classes específica e de um arranjo específico de técnicas produtivas e organizativas utilizadas por aquelas estruturas e que definem as relações entre os recursos presentes.

A realidade social, tanto quanto o espaço, resulta da interação entre todas as estruturas. Pode-se dizer, também, que as estruturas de elementos homogêneos, mantêm entre eles laços hierárquicos, enquanto as estruturas e elementos heterogêneos mantêm laços relacionais (SANTOS, 1985, p.17)

Com a modernização contemporânea, todos os lugares se mundializam. Mas há lugares globais simples e lugares globais complexos. Nos primeiros apenas alguns vetores da modernidade atual se instalam. Nos lugares complexos, que geralmente coincidem com as metrópoles, há profusão de vetores: desde os que diretamente representam as lógicas hegemônicas, até os que a elas se opõem. São vetores de todas as ordens, buscando finalidades diversas, às vezes externas, mas entrelaçadas pelo espaço comum. Por isso a cidade grande é um enorme espaço banal, o mais significativo dos lugares. Todos os capitais, todos os trabalhos, todas as técnicas e formas

de organização podem aí se instalar, conviver, prosperar. Nos tempos de hoje, a cidade grande é o espaço onde os fracos podem subsistir (SANTOS, 2006, p.218)

O design de serviços, pode se organizar como estrutura metodológica, com base em Moritz (2005, p.158-159), em macro dimensões, que ora estão em sequência, ora estão interagindo, ou são iterativas, ou se colidem e geram protótipos. A saber:

1) Contextualizando o problema ou oportunidade: momento de identificar as necessidades do mercado; as necessidades do cliente; os fornecedores de serviços; o ambiente situacional; o ambiente relacional.

2) Pensando sobre o problema ou oportunidade: momento de estabelecer os objetivos; os critérios; as estratégias de serviços; a direção.

As práticas interdisciplinares vão funcionar como janelas de oportunidades para a melhor compreensão dos contextos e, dessa forma, contribui na construção de diferenciais e vantagens competitivas, na medida em que cria condições de integrar e convergir, distintas perspectivas de entendimento acerca dos campos de trabalho – observação / intervenção. Essa possibilidade de desempenho mais sofisticado, aponta, para as empresas, a possibilidade de geração novos conhecimentos, novas competências e diferenciais.

Para a construção de um Place Branding, com consistência e sucesso, é preciso trazer o usuário / morador, para ‘dentro’ do projeto, é preciso criar as ações de forma colaborativa.

Prahalad e Ramaswamy (2004) trabalham o conceito de co-criação, buscando entender os pontos críticos que esta relação oferece e estabelece, avançando, assim, na estruturação de uma sistemática:

1) a criação compartilhada de valor é desenvolvida entre a empresa e o consumidor;
2) permite ao consumidor a participação na co-construção das experiências de serviço;
3) define, de forma conjunta, um problema e também da sua solução;
4) oferece uma variedade de experiências;
5) desenvolve experiências individualizadas;
6) estabelece formas de diálogo, continuamente;
7) constrói, de forma colaborativa, experiências personalizadas.

A imagem da marca pode ser entendida como um “conjunto de associações, geralmente organizadas de alguma forma significativa”.

Enquanto a imagem da marca representa todos os aspectos emocionais que identificam uma marca, a personalidade da marca representa características humanas que foram dadas a uma marca (Aaker, 1992; Aaker, 1997). Traduzindo esta lógica para imagem do país, é possível definir, como sendo o con-

junto, interno e externo, das percepções, opiniões e crenças de um povo. Traz, acoplados os compostos emocionais, simbólicos, psicológicos, comportamentais e culturais – cujos valores são traduzidos e transportados, de forma multidimensional, objetiva e subjetiva, à estrutura da marca (Szeles, 1998).

Mapas Coremáticos, Instrumento de Apoio ao *Place Branding*

Os mapas – presentes em todas as etapas civilizatórias do homem (desde as mais longínquas) – são instrumentos gráficos, utilizados para a representação (normalmente em pequena escala) espacial de fatos e fenômenos... Têm como objetivo, assim, retratar partes da realidade ou de um plano.

São uma representação visual de um determinado espaço, contendo ali informações que avançam para além das fronteiras do desenho. Os mapas propõem articulações com outros conhecimentos, servindo, assim, de base para outras elaborações. Nessa perspectiva, configuram-se como um tipo específico de comunicação, com códigos e linguagens próprias.

Os mapas são instrumentos que têm como objetivo proporcionar a localização no espaço (físico ou virtual), permitindo tomadas de decisão. Podem ser mais ou menos objetivos ou subjetivos. mais ou menos literais ou simbólicos.

Estas construções polissêmicas oferecem a sofisticação que os problemas complexos guardam, principalmente, quando se referem aos movimentos

dos atores - internos e externos - na conformação e consolidação de suas intenções, desejos e interesses, na construção dos territórios.

As principais vantagens da utilização de ferramentas multidisciplinares, segundo Brunet (2001) são: as possibilidades de representar as especificidades de um lugar; a construção de estruturas de comparações racionalizadas; a ampliação dos estudos locais; a permissão para uma aproximação entre a geografia regional e geral; tratamento dos mapas geográficos como um instrumento de comunicação.

Sua origem etimológica aponta para o latim (mapa) que significa 'lenço' - remetendo aos mapas desenhados em tecidos maleáveis. Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs) essa maleabilidade ganha contornos de fluidez e elasticidade. Podemos ter os mapas ao alcance das mãos, auxiliando-nos a nos localizarmos e tomarmos variados tipos de decisão.

De forma mais sofisticada (com a utilização de realidade virtual e inteligência artificial) esses mapas contemporâneos permitem mais que localizar lugares; permitem a localização de aspectos sutis, como dinâmicas de comportamentos, forças modeladoras de contextos, fluxos de informação, tendências, movimentos e humores da economia.

O termo território guarda-se no domínio político-administrativo, está ligado ao Estado e aos limites de suas terras. Ao mesmo tempo, possui uma confi-

guração fundamental que está associada ao domínio social, à apropriação do espaço físico, na forma de construção cultural e convivência histórica de um coletivo.

Várias são as forças modeladoras de um espaço, na constante conformação de ações e experiências - mais ou menos compartilhadas - daqueles que têm como objetivo habitá-lo: ocupar, apropriar, interagir, vivenciar, expressar, explorar, tecer e administrar o território. Para Brunet (2001), entre estes, quatro grandes grupos de atores poderiam se destacar nessa construção: Estado, coletividade local, grupos e indivíduo.

Objetivos distintos orientam as buscas por inserção ou preservação, de cada grupo, as quais se utilizariam de estruturas elementares (coremas) percebíveis e reconhecíveis no território.

A coremática trabalha numa lógica semiológica semelhante àquela utilizada na linguística, onde os fonemas vão estruturar as construções que serão formadas. Assim, os coremas estruturam a linguagem gráfica dos mapas e dos distintos processos que compõem a organização e a produção do espaço geográfico. O objetivo central é promover a qualidade da síntese de representação e da interpretação das dinâmicas ambientais que conformam a complexidade de um território – seus nós críticos e emergentes, os fenômenos de irradiação, os polos de atração ou repulsão, a composição das redes, suas hierarquias, etc.

As proposições cromáticas, ao gerarem modelos para além dos padrões que regem a elaboração de um mapa cartográfico, configuram-se como registros de interpretações qualitativas do espaço. Os modelos são mapas que possibilitam análises do conjunto de interações entre os fenômenos espaciais na composição do objeto, pois nos permitem não só a representação da materialidade, como a organização física de um município, mas também das forças engendradas que o originam, controlam e moldam. (FONSECA & VALADÃO, 2018, p.413-414)

As estruturas elementares ou coremas, como quer Brunet (2001) têm como ideia central a combinação de lógicas sociais de controle e dominação do espaço associadas a figuras geométricas. As lógicas sociais são pautadas na influência e no poder dos atores espaciais e são reconhecidas como malha, disposição, gravitação, contato, tropismo, dinâmica territorial e hierarquia. Já as figuras geométricas utilizadas são representadas por ponto, linha, área e rede.

Brunet (2001) formula um quadro (a seguir) que conforma uma estrutura gráfica capaz de trazer à superfície distintos significados contidos (escondidos) no espaço. Para tanto oferece uma matriz, com 28 coremas, onde associa e combina diferentes tipos de lógicas sociais.



Figura: Estrutura dos conjuntos coremáticos. Fonte. Brunet (2001) e Lardon & Piveteau, 2005)

Para registro, vale ressaltar:

Malha - registra a lógica de divisão espacial por meio dos conceitos territoriais;
Disposição ou Rede - registra os canais de fluxos de circulação e comunicação;
Gravitação - registra as relações de influência entre territórios;
Contato - registra a demarcação de interação entre zonas de influência que podem se atrair ou se repelir;
Tropismo - registra as direções e orientações de ocorrência de um fenômeno no território;
Transformação - registra a dinâmica de avanços ou retrocessos de fenômenos no território;
Hierarquia - registra as subordinações existentes entre os elementos e os fenômenos do território.

As sete lógicas sociais de controle e dominação do espaço, fazem-se e pautam-se em estruturas espaciais e semiológicas, buscando oferecer oportunidades de maior entendimento dos contextos, por meio da visualização de dados.

Novos Caminhos para o *Place Branding*

A lógica de se perceber o país como marca é, cada vez mais, adotada como

suporte às ações de promoção de turismo e a creditar reputação de produtos. A 'marca de lugar' estrutura-se como um ativo simbólica, que busca traduzir a unicidade de uma identidade - pessoas, instituições, natureza, características, atrações, etc.

O estudo das marcas não é recente, já em 1927, Maynard, Weidler e Beckman, em 'Princípios de Marketing' dedicavam um capítulo inteiro sobre 'Marcas e políticas de marca'.

O filósofo americano Peirce (1839-1914), percebe o signo em sua perspectiva interativa com o mundo real, ou seja, busca observar e estabelecer relações entre o que é gerado e o que é percebido. O signo funciona como um instrumento de representação.

Uma coisa que representa outra coisa: seu objeto. Ele só pode funcionar como signo se carregar esse poder de representar, substituir outra coisa diferente dele. Ora, o signo não é o objeto. Ele apenas está no lugar do objeto. Portanto, ele só pode representar esse objeto de um certo modo e numa certa capacidade (SANTAELLA, 2005, p.12)

O direcionamento dos estudos de Pierce para a construção de uma semiótica da marca, pode seguir a mesma categorização triádica, que, na forma mais pura e universal, distingue entre as 'primeiras qualidades' (puras, evidenciadas antes de qualquer interpretação espacial ou temporal); as 'segundas qualidades' (efetivadas a partir de um determinado objeto ou acontecimento); e 'terceira qualidades' (interpretações contínuas no espaço e no tempo, das re-

lações entre as qualidades e os objetos) (Lencastre et al., 2010, p.403).

Com base em Pierce, Lencastre et al. (2010, p.403) uma anatomia da marca teria como estrutura três pilares básicos:

1) A identidade – signos que identificam a marca;

2) O marketing – os produtos, a organização e as ações de mercado;
--

3) A resposta – os diferentes públicos pertinentes da marca e suas diferentes respostas à marca.
--

Com a hiper concentração urbana mundial, a sofisticação da competitividade dos negócios e do aumento da complexidade dos distintos setores produtivos, várias são as disciplinas que passaram a precisar entender, em profundidade, os territórios.

Se antes, o estudo dos territórios era um terreno de observação da geografia, da engenharia e da arquitetura, hoje, é uma tarefa, necessariamente, multidisciplinar – essa relevância decorre de um conjunto diverso e convergente de fatores e perspectivas:

Perspectivas A-Z:

1. perspectiva (a) – percepção do indivíduo que habita o território;
2. perspectiva (b) – percepção do indivíduo que frequenta o território;
3. perspectiva (c) – percepção do indivíduo que visita o território;
4. perspectiva (d) – percepção do indivíduo que não frequenta o território;
5. perspectiva (e) – percepção do poder público acerca do território;
6. perspectiva (f) – percepção da sociedade acerca do território;
7. perspectiva (g) – análise da dinâmica do ambiente físico do território;
8. perspectiva (h) – análise da dinâmica do ambiente social do território;
9. perspectiva (i) – análise da dinâmica do ambiente cultural do território;
10. perspectiva (j) – análise da dinâmica do ambiente político do território;
11. perspectiva (k) – análise da dinâmica do ambiente tecnológico do território;
12. perspectiva (l) – análise da dinâmica do ambiente econômico do território;
13. perspectiva (m) – levantamento das representações visuais do território;
14. perspectiva (n) – levantamento das representações verbais do território;
15. perspectiva (o) – levantamento das representações estatísticas do território;

tório;
16. perspectiva (p) – levantamento das representações formais do território;
17. perspectiva (q) – levantamento das representações cognitivas do território;
18. perspectiva (r) – levantamento das representações digitais do território;
19. perspectiva (s) – avaliação dos processos de integração entre fatores;
20. perspectiva (t) – avaliação dos processos de relacionais entre fatores;
21. perspectiva (u) – avaliação dos processos de conectividade entre fatores;
22. perspectiva (v) – avaliação dos processos de interdependência entre fatores;
23. perspectiva (x) – identificação dos sistemas de saúde no território;
24. perspectiva (y) – identificação dos sistemas de educação no território;
25. perspectiva (w) – identificação dos sistemas de conflitos no território;
26. perspectiva (z) – identificação dos sistemas de infraestrutura no território;

Assim, tendo como ponto de partida os trabalhos de National Research Council (1997)²²; Lardon & Piveteau (2005); Haesbaert (2014); que buscavam associar dinâmicas interdisciplinares ao fazer da geografia, aqui, avançamos

²² NRC (1997) Cap. 3, p.29. URL: <https://www.nap.edu/read/4913/chapter/5>.

em expandir esta perspectiva, buscando dar espaço e associar os fazeres da geografia, engenharia e arquitetura com os universos da antropologia, do marketing, da sociologia e do design.

Por meio de distintas formas de olhar para o mundo, bem como as diferentes nuances das dinâmicas sociais, em suas interações com o coletivo e com o entorno, o olhar proposto permite dar forma a um mapeamento contextual capaz de abranger as complexidades das dinâmicas e processos de articulações dentro de territórios e seus entornos.

Referências

- AAKER, D. , *Managing Brand Equity: Capitalising on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY, 1992.
- AAKER, J. “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356, 1997.
- BRUNET, R. *Le déchiffrement du monde*. Paris: Belin, 2001.
- BRUNET, R.. *Structure et dynamique de l’espace français: schéma d’un système*. *L’espace Géographique*, n°2, 1973.
- FONSECA, C.; VALADÃO, R. *Coremática: um olhar geográfico sobre o espaço*. *Bol. Goia. Geogr.* (Online). Goiânia, v.38, n.2, maio/ago. 2018.
- HABERMAS, J. *Técnica e ciência enquanto ideologia*. In: HABERMAS, J. *Coleção Os Pensadores: Textos Escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural, 1975.
- HAESBAERT, R. *Viver no limite*. RJ: Bertrand Brasil, 2014
- HAESBAERT, R. *Viver no limite*. RJ: Bertrand Brasil, 2014.
- LARDON, S.; PIVETEAU, V. *Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire: une approche par les modèles spatiaux*. *Géocarrefour*, v.80/2, 2005, 75-90.
- LEFEBVRE, H. *Espacio y Política*. Barcelona: Península, 1976.
- LEFEBVRE, H. *The production of space*. UK/USA: Blackwell, 1991.
- LENCASTRE, P.; CÔRTE-REAL, A. *One, two, three: A practical brand anatomy*. *Journal of Brand Management*. V.17.6, Feb. 2010.

MAYNARD, H.; WEIDLER, W.; BECKMAN, T. Principles of Marketing. NY: The Ronald Press, 1927.

MORITZ, S. Service Design: practical access to an evolving field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005.

MORITZ, Stefan. Service Design: practical access to an evolving field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005.

NRC - NATIONAL RESEARCH COUNCIL. Rediscovering Geography: New Relevance for Science and Society. Washington, DC: The National Academies Press, 1997.

Paulo: Pioneira, 1987.

PEIRCE, C. Collected Papers. Cambridge: Harvard University Press, 1958.

PRAHALAD, C.K. A riqueza na base da pirâmide: Erradicando a pobreza com o lucro. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SANTAELLA, L. Semiótica aplicada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SANTOS, M. A natureza do espaço. SP: Edusp, 2006.

SANTOS, M. Espaço e método. São Paulo: Nobel, 1985.

SANTOS, M. Por uma Geografia Nova: da crítica da Geografia a uma Geografia Crítica. São Paulo: EdUSP, 2002.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. Companhia das Letras, 2004.

Capítulo 9

Compartilhamento, Inteligência Coletiva e *Autopoiesis*²³

Na Economia Colaborativa, ocorre a diluição da propriedade como lógica. A ideia central é oferecer acesso a produtos e serviços, não à posse. Essa perspectiva altera vários dos alicerces do paradigma anterior.

Com base na articulação em redes de interação, suportados por redes sociais e aplicativos de agilização de oferta, geolocalização, realidade aumentada e referências cruzadas, serviços passam a ser oferecidos.

O movimento tem como essência a reunião na forma de coletivos, que, orientados por intenções, comportamentos e habilidades específicas, se mobilizam em determinadas direções. Além das tecnologias da comunicação e e da in-

²³ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Compartilhamento, Inteligência Coletiva e Autopoiesis*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.51, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/imagens/vol_51_compartilhamento_inteligencia_coletiva_autopoiesis_2020.

formação, o que une e mobiliza esses grupos são as temáticas que envolvem a sustentabilidade - minimização de impactos à natureza, otimização dos recursos disponíveis, apoiados na difusão da ética e da justiça social e na utilização (compartilhamento) dos recursos ociosos.

Tendo como base a lógica da colaboração – pessoa-para-pessoa (*peer-to-peer*), o consumo de produtos e serviços, nesse universo, passa a ser, também, colaborativo, alterando a lógica dos modelos de negócios, uma vez que um mesmo produto ou serviço pode ganhar agregação de valor em diferentes níveis, gerando diferentes tipos de retorno e benefícios.

A nova forma de interação econômica e social tem como mote a horizontalidade das articulações e interações, o que desenha um espectro de abrangência da cadeia econômica muito mais amplo, na medida em que abre espaço de possibilidades para os novos agentes produtivos – redes de colaboração e participação.

Os desenhos dos novos arranjos das cidades devem levar em conta, então, o perfil das características demandadas por esses grupos: aumento da densidade e diversidade das populações, desejo da construção de sociedades mais construtivas, éticas e altruístas, utilização ampla do estoque (em excesso e ocioso) de todo tipo de recursos – humano, físico/material, tecnológico, energético, hídrico, entre outros.

Esta forma de organização, na visão de Levy (2007), funciona como um gi-

gantesco organismo vivo, dotado de cérebro coletivo. Essa estrutura de **'inteligência coletiva'**, como diz Levy (2007, p.28-29), constrói-se a partir da ampla distribuição da capacidade de abstrair e processar informações e gerir conhecimento de forma coletivizada, tendo como objetivo o reconhecimento e o enriquecimento mútuos das pessoas – dessa forma, estruturando que seria um **'hipercórtex'** comunitário.

De forma complementar, apoiando-se em Botsman e Rogers (2010, p.90-91) “ao ceder valor para a comunidade, permitimos que o nosso próprio valor social se expanda em troca”. Cresce-se em qualidade e complexidade, ao mesmo tempo em que se dá início a uma série de normas e rotinas dos paradigmas anteriores, alterando as percepções coletivas sobre posse, propriedade, pertencimento, acesso e compartilhamento.

(...) quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo que é o nosso (LÉVY, 2007, p. 19)

A partir dessa perspectiva, a participação mais intensificada de grandes coletivos humanos, implicaria novas questões éticas, o que sugeriria novas possibilidades e responsabilidades para esses grupos. Essa inteligência, que Levy (2007) nomeia de **'engenharia dos laço social'** prevê a participação de múltiplos agentes e consequências de múltiplas proporções – tornando-se movimentos globais, majoritariamente, concentrados em torno do tema da sustentabilidade e do bem comum.

Tal engajamento tem potência para abranger, implicar e impactar uma quantidade de indivíduos – nos seus aspectos éticos, econômicos, políticos, tecnológicos, estéticos, comportamentais, culturais e tecnológicos, em escala – e intensidade – global. Para Levy (2007) a organização em torno destes aspectos (r)evolucionários dos coletivos humanos, se arranjariam, de forma participativa e colaborativa, orientada pelas características a seguir:

- possui potência para ‘valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas’ (p.29);
- comporta-se como uma ‘tecnologia de otimização dos efeitos, de exploração, em grau máximo das menores qualidades positivas presentes em um coletivo humano’ (p.37);
- é ‘fonte e objetivo das outras riquezas, aberta e inacabada, *output* paradoxal por ser interior, qualitativa e subjetiva’ (p.42);
- a estrutura é ‘uma grande coletividade em auto-organização é um grupo molecular (...) que utiliza todos os recursos das tecnologias finas, para valorizar sua riqueza humana – qualidade por qualidade’ (p.56);
- funciona na prática como um ‘meio de exploração de problemas, de discussão pluralista, de evidência de processos complexos, de tomada de decisão coletiva e de avaliação dos resultados o mais próximo possível das comunidades envolvidas’ (p.58);

- pode 'fornecer aos grupos humanos os meios de reunir suas forças mentais para constituir coletivos inteligentes e dar vida a uma democracia em tempo real' (p.60);
- 'as grandes fases da dinâmica da inteligência coletiva são a escuta, a expressão, a decisão, a avaliação, a organização, a conexão e a visão' (p.67);
- tem como grande destaque 'fazer emergir, em tornar visível ou audível, a miríade de ideias, argumentos, fatos, avaliações, invenções, relações que constituem o social real' (p.66);
- 'os mundos virtuais propõem-se como instrumentos humanos, que podem então constituir-se em intelectuais coletivos autônomos e auto-poiéticos²⁴' (p.86);
- a estrutura dos coletivos intelectuais age como 'uma espécie de sociedade anônima para a qual cada acionista traz como capital seus conhecimentos, suas navegações, sua capacidade de aprender e de ensinar' (p.92);
- os novos arranjos coletivos tratam com a perspectiva da 'destituição de certa supremacia do discurso sobre os outros modos de comunicação' (p. 103);

²⁴ Conceito de Humberto Maturana para caracterizar a autoorganização contínua dos sistemas vivos.

- como nascimento, o ‘imaginante coletivo nasce ao tomar o tempo de inventar a cerimônia que o inaugura e é, simultaneamente, a celebração da origem e a própria origem, ainda indefinida’ (p.107);
- ‘os acionistas, os criadores, os engenheiros do ciberespaço contribuem para produzir os ambientes de pensamento , de percepção, de ação e de comunicação que, em grande parte, irão estruturar as evoluções sociais e culturais’ (p.108).

Este movimento, sob a perspectiva da geração de riqueza, oferta de postos de trabalho e sistematização de trocas de valores, ganha o nome de Economia Colaborativa. Nessa perspectiva, altera de forma profunda as relações entre os agentes econômicos e fatores de produção, na medida em que, como aponta Botsman & Rogers (2010, p.73), “contesta o relacionamento tradicional entre produtor, varejista e consumidor, e interrompe as doutrinas de ‘comprar mais’ e ‘comprar novo’”.

Altera, assim, a lógica da posse e da propriedade, como visto anteriormente, dando espaço para a lógica do acesso – do compartilhamento da posse. Este aspecto, que Botsman e Rogers (2011) traduzem como de ‘consumo colaborativo’, possui uma perspectiva que, associada ao potencial das redes de sociais e das ferramentas inteligentes de busca e localização, possui uma capacidade crescente, como colocam Botsman e Rogers (2010, p.129), de construção de sistema de “oferta e demanda por meio de uma sincronização em massa qua-

se instantânea de desejos ou necessidades em que as duas partes sempre ganham”. Dessa forma:

(...) permite que as pessoas, além de perceberem os benefícios enormes do acesso a produtos e serviços em detrimento da propriedade, economizem dinheiro, espaço, e tempo, façam novos amigos e se tornem cidadãos ativos novamente. Redes sociais, redes inteligentes e tecnologias em tempo real também estão conseguindo superar modos ultrapassados de hiperconsumo, criando sistemas inovadores baseados no uso compartilhado, como acontece com carros ou bicicletas. Estes sistemas fornecem benefícios ambientais significativos ao aumentar a eficiência do uso, ao reduzir o desperdício, ao incentivar o desenvolvimento de produtos melhores e ao absorver o excedente criado pelo excess de produção e consumo (BOTSCHAN & ROGERS (2011, p.XIV)

Novo *Mindset* para uma Economia Híbrida

Foi nos últimos anos que estas empresas começaram a surgir (...) em resultado de três fatores: a digitalização da economia e acesso generalizado à internet e às tecnologias móveis; o aumento do desemprego em vários países e consequente diminuição do rendimento disponível; e a maior relevância dada à sustentabilidade social e econômica (CASTRO, 2016)

A Nova Economia, caracteriza-se pelas estruturas híbridas e flexíveis, que, apoiadas em sistemas de redes interativas e interdependentes, saberiam trabalhar de forma cooperativa, descentralizada, horizontal ao mesmo tempo que vertical e com foco na desmaterialização dos bens e da propriedade.

Os benefícios econômicos que estas empresas proporcionam são variados. Além de promoverem a inovação e o empreendedorismo, estas plataformas possibilitam rentabilização dos bens/ativos não utilizados, contribuindo para uma melhor utilização de recursos e melhoria da eficiência eco-

nômica. Adicionalmente, estas empresas criam novos serviços que vão ao encontro da necessidade dos consumidores. (...) Contudo, o crescimento e expansão da economia colaborativa provocou alterações significativas nos mercados, principalmente em setores muito regulados, como ‘o alojamento’ e ‘o transporte de passageiros’ (CASTRO, 2016)

Informação, a História e as Cidades

A informação, cada vez mais vital, para Octaviano et alli (1999, p.175) “é considerada a quinta necessidade do homem, precedida por ar, água, alimentação e abrigo. Inclui-se entre os recursos básicos da sociedade, juntamente com materiais, alimentos, energia, espaço vital e mão de obra”. Já para Setzer (1999), a informação é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém por meio de textos, imagens, sons ou animação.

Sem dúvida, informar é dar uma forma ou um suporte material a uma vivência pessoal ou a uma imagem mental do emissor; mas não é só isso. O suporte ou forma necessita de associar-se a uma série de signos ou símbolos convencionais que objetivem tal forma, de modo a torná-la transmissível. O sujeito ativo transforma a imagem mental formalizada (mensagem) numa série de signos (codificação) que se transmitem para serem decifrados e interpretados pelo sujeito receptor. (XIFRA-HERAS, 1974, p.26)

Cidades, Linguagem, Sociedade e o Sentido

Os agrupamentos humanos consolidam-se e ganham solidez sustentados pela comunicação – informação – e, portanto, pelas dimensões da linguagem. Esta, baseada em códigos, sistemas, conotações ritualísticas, associações sig-

nicas, ritmos, texturas e imagens simbólicas, é a mais importante representação de uma cultura e, em extensão, de um lugar.

As cidades, são portanto, resultantes de associações complexas baseadas na comunicação.

Os elementos e a estrutura da linguagem não têm sentido em si. São apenas símbolos, conjuntos de símbolos, “deixas” que fazem com que ponhamos em cena os nossos próprios significados, com que pensemos neles, com que os rearrumaremos, etc. A comunicação não consiste na transmissão de significados. Os sentidos não são transmissíveis, não são transferíveis. Somente as mensagens são transmissíveis, e os sentidos não estão na mensagem, estão nos que usam as mensagens (BERLO, 1997)

Enfatizando a característica passiva da informação, Setzer (1999) destaca que “o conhecimento está no usuário e não no conjunto de informações, (...) o conhecimento está incorporado nas pessoas e a criação de conhecimento ocorre ‘ou não’ no processo de interação social.”

A construção e reconstrução de estruturas simbólicas e informações representativas – resultantes históricas das interações sociais, podem ser consideradas como alicerces de construção cultural, como apontado; nesse sentido os processos de construção do conhecimento e das relações comunicacionais que desenham seu entorno, acabam por se tornar o gatilho principal das dinâmicas plásticas das cidades. Desta forma, Araújo (2002) atesta que:

(...) quando se afirma que existe uma relação entre informação e conhecimento e que estes elementos podem provocar transformações nas estruturas, estamos nos baseando na idéia de que o nosso estado (ou nossos esta-

dos) de conhecimento sobre determinado assunto, em determinado momento, é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações; isto é, a nossa imagem do mundo, ou nossa visão de mundo. Quando constatamos uma deficiência ou uma anomalia desse(es) estado(s) de conhecimento, encontramos-nos em estado anômalo de conhecimento. Ao tentarmos obter uma informação ou informações que corrigirão essa anomalia, criaremos um novo estado de conhecimento, que uma vez aplicado a determinada situação problemática, pode provocar uma nova situação ou uma transformação de estruturas. (ARAÚJO, 2002, p.13)

Como coloca Medeiros (2002) “o sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas (...) constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta”.

A linguagem é um sistema e compreende elementos e estruturas. Como em qualquer sistema, podemos definir as unidades elementares e estruturais em muitos níveis, conforme o objetivo. Em qualquer nível, todavia, a linguagem abrange um conjunto de símbolos (vocábulos) e métodos expressivos de combinar essas unidades (sintaxe). (BERLO, 1997, p.170)

A Informação, o Indivíduo e o Coletivo

É cada vez mais importante que as empresas saibam se aprofundar no sistema da organização que criaram. Uma série de informações e percepções preciosas estão, disfarçadas de códigos, simbologias, metáforas, gestuais e rituais, escondidas atrás das cortinas relacionais do sistema. Se uma empresa quer se debruçar sobre esse potencial, necessita buscar com a perspectiva de um antropólogo.

O que podemos denominar informação para um ser vivo é, pois, uma série de estruturas, de sequências, uma ordem bem determinada. É esta ordem que representa a informação biológica. O conceito de informação corresponde a este conjunto de dados bastante complexos. Como veem, para o biólogo, o termo informação, o termo mensagem, representa algo bem material (...) é uma sequência de pequenas moléculas e o conjunto das funções por elas estabelecidas (LWOFF, 1970, p.110)

É a capacidade natural do ser humano, de lidar com desafios e solucionar problemas complexos, que o distingue das outras espécies. Estes elementos diferenciais, estariam, então, em nossa capacidade de explorar, transformar e ajustar o meio natural, às nossas necessidades para a sobrevivência. Dessa forma, a constante busca por dominar o meio, com maior agilidade e qualidade, seria responsável pela evolução do homem e de sua forma de se organizar coletivamente, em sociedade integradas. É a capacidade cognitiva de buscar, organizar, avaliar, gerenciar e compartilhar a informação, que nos qualifica, como espécie, para continuar essa trajetória evolutiva.

Enquanto a sociologia se esforça para fazer a ciência social do observador, a antropologia, por sua vez, procura elaborar a ciência social do observado, quer buscando atingir, em sua descrição de sociedades estranhas e longínquas, o ponto de vista do próprio indígena, quer ampliando seu objeto até incluir a própria sociedade do observador, tentando, porém, desenvolver um sistema de referência fundado na experiência etnográfica e independente tanto do observador quanto de seu objeto (LÉVI-STRAUSS, 1958, p. 397)

Para McGarry (1999, p. 11) (...) “a informação deve ser representada para nós de alguma forma, e transmitida por algum tipo de canal” ou de suporte. Ou

seja, a mensagem, para ganhar relevância positiva e ser, de fato, uma informação útil, necessita de intenção e direção. Vários e complexos suportes e sistemas podem ser parte integrante do processo de transmissão da informação. As tribos – tradicionais ou urbanas – as famílias, as empresas, as escolas, os centros comerciais, as cidades, são instituições que, em determinados contextos, cumprem esse fundamental papel de transmissão de informações.

(...) unidade flexível e dinâmica consistindo de conteúdo não linear, representado como um conjunto de itens informacionais ligados, armazenados em um ou mais meios físicos ou em redes interconectados. Criada ou usada por um ou mais indivíduos no desenvolvimento de algum processo ou projeto (NASCIMENTO, 2002, p.69)

Nossa capacidade cognitiva, como posto, não só é a responsável por possibilitar a construção de sistemas de interação coletiva complexos – como nas organizações e cidades – como é a responsável, também, pela desconstrução (e transformação desses sistemas).

Os conceitos de comunicação e de informação prestam-se a certa ambiguidade. Assim, partindo do significado etimológico de informar – dar forma – pretendeu-se, erroneamente, diferenciar uma e outra limitando a informação ao momento criador da mensagem, anterior à sua transmissão ou comunicação. Uma vez que se criou ou delimitou o pensamento, isto é, uma vez que assumiu uma forma, é então comunicado ou posto em comum. Segundo tal critério, a informação equivale a uma fase estática, que precede o momento dinâmico, de translação, próprio da comunicação social, passando pelas fases de emissão, codificação, transmissão e recepção (XIFRA-HERAS, 1974, p.23)

A construção de novo conhecimento impacta o indivíduo de forma profunda, na medida em que permite a reestruturação de seu sistema de valores – base de sua habilidade de julgar e tomar decisões. Assim, cada pequena produção de conhecimento pode ser o gatilho para pequenas revoluções internas. Estas transformações, quando ocorrem de forma escalonada, impactando a coletividade, têm o poder de alterar o estado de todo o meio social.

Stoner e Freeman (1992, p.187-188) apontam que os processos decisórios não se encerram com a escolha de determinada opção; para os autores, o processo decisório continua após a escolha da melhor alternativa. Dessa forma, o processo de decisão pressupõe e envolve o acompanhamento dos resultados, ações e reações decorrentes da decisão – da escolha implantada.

(...) na perspectiva da comunhão e do compartilhamento, a comunicação é entendida como um processo horizontal, no qual o diálogo é sua principal característica. Em consequência os diferentes interlocutores podem emitir e receber mensagens, interpretá-las e reinterpretá-las na construção de um significado. Tanto o emissor pode ser receptor quanto o receptor pode ser o emissor no processo comunicacional. (...) No outro entendimento, a ideia da comunicação como informar ou dar conhecimento de alguma coisa a alguém – a relação entre emissor e receptor é mais hierarquizada e menos mutável. Geralmente o emissor detém o papel ativo de selecionar e emitir mensagens, cabendo ao receptor a tarefa passiva de interpretá-las como um recipiente vazio que vai ser enchido pelos conteúdos informacionais do primeiro, no processo comunicacional (OLIVEIRA, 2000)

Conhecimento, Organização e Tomada de Decisão

Para Lopes (1996, p.32) a informação tem o caráter orgânico quando “pertence à pessoa ou organização que a acumulou”; caracteriza, assim, que a organicidade se associa com as rotinas e processos existentes – e pré-existentes – na organização, sendo, portanto, intrínseca e sujeita às dinâmicas locais ou pontuais. A organicidade da informação, por sua qualidade interativa e integrativa, pode ser, em si, geradora de novas informação orgânicas.

A gestão desse conhecimento apropriado, acumulado e gerado passa a ter caráter estratégico para os planos de ação competitiva das organizações. Esse acúmulo de conhecimentos específicos e focados, com a evolução do tempo, ganha aspectos de cultura local – com códigos, valores e históricos particulares.

Cultura organizacional como quer Schein (1999, p.12) “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” que foram, ao longo do tempo, demonstrando consistência e eficiência. Dessa forma, ganham estofamento, relevância e densidade para serem replicados na forma de rotinas e processos a serem ensinados às equipes – em sistemas que caracterizam a “forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas” dentro daquela organização. Dessa forma, a cultura organizacional pode ser vista como:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade (ALVARENGA NETO, 2005, p.18)

Como coloca Maximiniano (2000, p.26) “O clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Esse contexto apontado, demonstra a relevância e a contribuição que o clima pode ter para o processo decisório.

Características destes processos cognitivos, que resultam em decisão, podem ser percebidos por distintas formas:

- a) Detecção do problema: através dos sensores que a organização possui e que possibilitam aos gestores tomar conhecimento das disfunções organizacionais, que as levam para caminhos diferentes dos planejados, comprometendo a consecução de suas metas;
- b) Início do fluxo do processo decisório:
 - Coleta de informações: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;
 - Análise criteriosa de informações: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas;
 - Identificação de alternativas: busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização;

- Opção pela melhor alternativa: segundo um mecanismo pré-definido, para assegurar a legitimidade da escolha; e
 - Consecução dos objetivos organizacionais: através da implantação da alternativa compreendida como a melhor, espera-se que isso redunde na consecução dos objetivos organizacionais no tempo previsto (TEODÓSIO, SILVA E RODRIGUES, 2007, p.2)
- a) Identificação: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;
 - b) Desenvolvimento: desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca (memória, passiva, armadilha, ativa) e rotinas de criação;
 - c) Seleção: avalia as alternativas e escolhe uma delas (CHOO, 2003, p. 283-287)

Variados, também, podem ser os fatores circunstanciais, capazes de restringir ou promover, de forma dinâmica, os processos de tomada de decisão:

- a) Interrupções: intervenções ambientais, tanto internas quanto externas;
- b) Adiantamento de prazos: diminuição do ritmo das atividades do processo decisório;
- c) *Feed-back*: surge quando os responsáveis guardam os resultados de ações praticadas para serem usadas mais tarde;
- d) Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas;
- e) Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão.

Sistemas Vivos e Organizações que Aprendem

Para Capra e Luisi (2014) os sistemas vivos “são redes de componentes menores, e a teia da vida como um todo é uma estrutura em muitas camadas, na qual sistemas vivos aninham-se dentro de outros sistemas vivos – redes dentro de redes”.

A vida se manifesta a partir de uma série de interligações de elementos vitais e complementares, que, ao se colidirem e encadeararem, geram novos componentes, que, por sua vez, também estarão associados e interligados; serão interdependentes, terão um comportamento sistêmico, baseados em redes de informação.

O padrão de rede, em particular, é um dos padrões básicos de organização em todos os sistemas vivos. Em todos os níveis da vida – desde as redes metabólicas de células até os ciclos alimentares de ecossistemas – os componentes e processos de sistemas vivos estão interligados como redes. Portanto, estender a compreensão sistêmica da vida ao domínio social significa aplicar o nosso conhecimento dos padrões e princípios de organização básicos da vida, e, especificamente, a nossa compreensão das redes vivas, à realidade social. (CAPRA & LUISI, 2014, p.378)

Em todos os arranjos humanos a lógica da rede de informações – comunicação, códigos e linguagem – está presente. As organizações humanas, assim estruturadas, nascem, crescem, encolhem, morrem e renascem, reproduzindo conhecimentos acumulados.

A informação para a empresa refere-se ao que ocorre exteriormente à mesma, no âmbito dos fatos que lhe dizem respeito (fonte de abastecimen-

to, mercados, etc), e constitui poderosa arma para enfrentar a concorrência, necessária à sua subsistência e desenvolvimento. (...) A informação é, por outro lado, tanto em nível empresarial, como nos âmbitos locais, nacionais e mesmo internacional um dos pressupostos imprescindíveis do planejamento desenvolvimentista. Como fator que contribui para reduzir incertezas sobre a realidade e as possibilidades econômicas, facilita todo o trabalho de prospecção e programação. (XIFRA-HERAS, 1974, p.319)

Os sistemas sociais humanos, como querem Capra e Luisi (2014, p. 380) “não existem apenas no domínio físico, mas também em um domínio social simbólico modelado pelo ‘mundo interior’ dos conceitos, ideias e símbolos que surgem com o pensamento, a consciência e linguagem humanos”. No caso das cidades, tais domínios caminham ora de forma consonante e ora dissonante – podendo gerar confronto ou desenvolvimento.

As cidades organizadas na forma de espaços pré-determinados, compostos por edificações, cruzadas por vias de acesso e apoiadas por tecnologias e serviços de integração, são também componentes da rede estruturante original. Tais construções, a medida que vão se consolidando, vão igualmente, somando às estruturas físicas, significados, propósitos e valores, que vão ficar entranhados no sistema.

Alterar a forma e as estruturas físicas de uma cidade, significa rearranjar as estruturas de significados, propósitos e valores ali agregados. Os sistemas vivos, como apontam Capra e Luisi (2014, p.383) “são auto-organizadores, e isso significa que o seu comportamento não é imposto pelo ambiente, mas é estabelecido pelo sistema”.

As Disciplinas e as Deficiências para Aprender

A lógica das **organizações que aprendem** vem do mundo negocial, onde, cada vez mais, a agregação de valor e a velocidade com que as empresas oferecem ou lançam no mercado os diferentes produtos e serviços, vai significar a própria sobrevivência no mercado. Nesse sentido, fazem menção à gestão do conhecimento, ou seja, quando e como as informações, códigos, símbolos e valores devem ser aplicados, trabalhados ou alterados.

As conceituações de Peter Senge (1990), no entanto, podem se adequar às várias outras formas de organizações humanas.

Disciplina

- 1) Domínio Pessoal – trata da identificação permanente da posição do indivíduo perante a vida, suas atribuições, suas intenções, crenças e vontades – essa percepção é a raiz do comprometimento;
- 2) Modelos Mentais – numa perspectiva consequente da disciplina 1, é preciso identificar, a todo momento, as heurísticas, padrões e rotinas dos processos com os quais se está interagindo;
- 3) Visão Compartilhada – a empresa tem como valor a interação coletiva, em torno de princípios, compromissos e comprometimentos, dessa forma, os indivíduos vivem e compartilham suas experiências e percepções;
- 4) Aprendizagem em Equipe – a lógica da aprendizagem extrapola a dimen-

são do indivíduo e abrange toda a organização, produzindo resultados coletivos e integrados;

5) Pensamento Sistêmico – integra todas as outras, evidenciando as interdependências, evidências e efetividades que envolvem a organização.

Deficiência

1) ‘Eu sou meu cargo’ – os indivíduos tendem a perder o senso de relação com outras realidades e os demais cargos; deficiência

2) ‘O inimigo está lá fora’ – os indivíduos tendem a não enxergar que suas ações vão além do cargo que ocupam;

3) ‘A ilusão de assumir o controle’ – os indivíduos sentem a necessidade de serem proativos, agindo rápido e, por vezes, encobrendo uma reatividade pouco elaborada;

4) ‘A Fixação em Eventos’ – os indivíduos tendem a perceber a realidade como uma série de eventos, no entanto, as principais ameaças estão nas (escondidas) mudanças lentas e graduais;

5) ‘A parábola do sapo escaldado’ – trata da necessidade do constante mapeamento do cenário de entorno – da atenção às pequenas mudanças;

6) ‘A ilusão de aprender com a experiência’ – tendemos a achar que apren-

demos melhor com as experiências, no entanto nunca experimentamos ou vivenciamos (diretamente) as consequências de nossas ações;

7) 'O mito da equipe gerencial' – indivíduos em posições gerenciais (para mostrar segurança e liderança) são formados para nunca dizerem que não sabem uma resposta (distanciando-se das pessoas e, muitas vezes, de soluções.

(...) Essas organizações só podem ser construídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender continua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável a repetição mental, geralmente mais debilitada, de uma sensação (ou mais exatamente de uma percepção) precedentemente experimentada depois de uma sensação exterior e não espontânea, acontece em nós um segundo acontecimento correspondente, não orientado pelo exterior, espontâneo, semelhante a esta mesma sensação, só que mais suave; acompanhada das mesmas emoções agradáveis, agradável ou desagradável em menor grau (...). A sensação se repete, mas menos distinta menos enérgica e privada. (RICHE e ALTO, 2001, p.37)

Significado, Colaboração e Agrupamentos Sociais

A busca por conteúdo, por densidade, por significado, tem sido o discurso daqueles que se debruçam sobre os fenômenos contemporâneos de comunicação. O mundo espetacularizado ao extremo, parece não precisar ou querer dar muito espaço para o significado, uma vez que a dinâmica das novidades 'deve' atropelar o que já 'ficou velho'.

Com a tendência à produtificação dos espaços da cidade, o mesmo tende a acontecer com os elementos e ambientes urbanos. Como colocam Lipovetsky

& Serroy (2015) ao comentar sobre o ‘efêmero’, destacam que semelhante à obsolescência previamente prevista de produtos, outros elementos do cotidiano contemporâneo tendem a seguir o mesmo caminho.

O mesmo acontece com a decoração dos bares, restaurantes, lojas, sites da web. O Google fe evoluir frequentemente seu logo, que às vezes é modificado de maneira pontual por um só dia, por ocasião de acontecimentos particulares. Superou-se inclusive o momento das grandes tendências bianuais que organizavam o mundo da moda: é o tempo da *fast fashion*, da criatividade e da inovação em fluxo contínuo, mas também das *micro-trends*, das mil novas tendências apresentadas cada dia, quase em tempo real, nos sites e blogs de ‘coolhunting’ que proliferam na web (LIPOVETSKY & SERROY, 2015, p. 55)

O movimento da Economia Colaborativa, no entanto, vem significando novas forças de pressão na composição sistêmica das cidades. Se por um lado a espetacularização de tudo – vida pessoal, espaços físicos, mundo do trabalho, da informação, do comércio, do lazer, ... – os novos atores, impulsionados pela ética e pela construção de um mundo menos desigual, vem forçando o foco das atenções em novas direções:

Os princípios agora valorizados são os do desenvolvimento sustentável e do urbanismo ecológico, centrados em modos de atividade e transporte sóbrios, numa arquitetura e disposições internas que correspondam às novas normas de economia de energia, na prioridade dada à qualidade ambiental (LIPOVETSKY & SERROY, 2015, p. 339).

Uma vez que um verdadeiro engajamento subjetivo é requerido dos atores humanos, as finalidades econômicas devem remeter ao político, no sentido amplo, ou seja, à ética e à vida da cidade. Devem fazer eco, igualmente, a

significações culturais. (...) A empresa não é só consumidora e produtora de bens e de serviços, como quer o enfoque econômico clássico. Não se contenta em aplicar, elaborar, distribuir savoir-faire e conhecimento, como mostra a nova abordagem cognitiva das organizações. Deve-se reconhecer, além disso, que a empresa, com outras instituições, acolhe e constrói subjetividades. (LÉVY, 1998, p.21)

Os processos colaborativos de interação, agregação e difusão das informações e intenções, geram uma enorme quantidade de dados. No sentido de buscar e promover a organização destes ativos, Le Coadic (1996), algumas perguntas são relevantes para se identificar a necessidade que envolve a aquisição de uma informação – na busca por significação:

- a) Quem necessita da informação?
- b) Que tipo de informação?
- c) Para qual grupo de pessoas?
- d) Por que precisam dela?
- e) Quem decide quanto à necessidade?
- f) Quem seleciona?
- g) Que uso é dado ao que é fornecido?
- h) Quais são as consequências ou resultados do uso para o indivíduo, o grupo, a organização, etc.?

O *sensemaking*, entendido como ato de construir, filtrar, associar, verificar viabilidade e tornar o sutil, o subjetivo em algo mais formal – se sustenta baseado em algumas propriedades, como apontado por Weick (1995) quando identificou as sete propriedades desse processo individual de criação de significado: a) é fundado na construção da identidades; b) tem qualidade retrospectiva; c) representa ambientes sensíveis; d) conforma um processo coletivo; e) é contínuo; f) é focado em pistas e indícios de fatos; g) é estruturado mais pela plausibilidade do que pela precisão.

O conjunto dos costumes de um povo é sempre marcado por um estilo; eles formam sistemas. Estou convencido de que esses sistemas não existem em número ilimitado, e que as sociedades humanas, assim como os indivíduos – em seus jogos, seus sonhos ou seus delírios – , jamais criam de modo absoluto, mas se limitam a escolher certas combinações num repertório ideal que seria possível reconstituir. Fazendo o inventário de todos os costumes observados, de todos os imaginados nos mitos, destes também evocados nos jogos das crianças e dos adultos, nos sonhos dos indivíduos saudáveis ou doentes e nos comportamentos psicopatológicos, chegaríamos a elaborar uma espécie de quadro periódico como o dos elementos químicos, no qual todos os costumes reais ou simplesmente possíveis apareceriam reunidos em famílias, e no qual só nos restaria identificar aqueles que as sociedades de fato adotaram. (LÉVY-STRAUSS, 1996, p. 167)

Economia do Conhecimento, Serviços e as Cidades

A economia do conhecimento refere-se ao alavancagem do conhecimento como fator de produção da economia. O conceito observa, dessa forma, como se dá o uso dos conhecimentos na geração valor econômico – sejam estes

tangíveis ou intangíveis. O mundo dos serviços e o mundo da tecnologia, utilizam e integram, de forma bem característica e contundente, essa incorporação – valor agregado.

(...) para a OCDE, a economia do conhecimento é a aquela que tem diretamente como base a produção, distribuição e utilização do conhecimento e informação; distingue-se da economia tradicional no sentido de que o recurso base, o seu conhecimento, ao contrário dos recursos base da economia tradicional (capital e trabalho), não diminui com a sua utilização e exploração, mas pelo contrário, é incrementado. (CATARINO et ali (2007, p.38)

(...) a tendência a que os investimentos em “Intangíveis” ricos em Conhecimento – Educação (Capital Humano, em geral), R&D, Software, Design, novos métodos de Management, construção de Networks (redes de interligações), Marketing – se tornem mais importantes, na empresa, que os investimentos em Equipamentos, Máquinas, Construção. Na verdade, trata-se de investimentos complementares, frequentemente (exemplo: Computadores e Software), mas é crescente a importância dos intangíveis na criação de novos produtos e modelos, melhoria do produto, diferenciação do produto (VELLOSO, p.5, 2005)

Num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores frequentemente arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos e melhores produtos e serviços, é o capital intelectual das empresas, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro que cada vez mais determina suas posições competitivas. (KLEIN, 1998, p.1)

A **primeira** Revolução Industrial (1770 e 1870) – uso intensivo da manufatura mecânica, da energia a vapor, do ferro, do carvão, da indústria têxtil, da locomotiva e das estradas de ferro, aumenta a integração entre pessoas e localidades.

A **segunda** Revolução Industrial (1870-1970) – uso intensivo da produção em massa, da divisão do trabalho, da energia elétrica, das empresas multinacionais, do uso do petróleo como combustível.

A **terceira** Revolução Industrial (1970-2020) – uso intensivo da automação da produção, do computador, da internet, da comunicação, da integração das instituições globais; a informação torna-se coletiva.

A **quarta** Revolução Industrial (em andamento) – uso intensivo de sistemas automatizados inteligentes, das redes de conexão e colaboração, da internet das coisas; a geração de conhecimento torna-se compartilhada.

Robert Reich, comenta, a seguir, o momento de transição para a economia 3.0. O momento de interregno, como costuma colocar Bauman, é, agora, muito semelhante. Estamos no limiar desta transição, onde nem todos os atributos do paradigma anterior estão efetivos, e os atributos do novo paradigma ainda não são funcionais, confiáveis ou efetivos.

De certo modo, estamos fechando o círculo de um estágio anterior da história da economia na qual as pessoas eram contratadas para executar tarefas específicas. Em termos históricos, o conceito de emprego estável é recente e, do mesmo modo que foi criado, durou pouco. Ele prosperou nos Estados Unidos e em outras nações industrializadas por um século e meio,

durante a era industrial da produção em larga escala. Agora, está chegando ao fim. (REICH, 2002, p. 98)

Nessa perspectiva, Drucker (1994, p.69), já apontava que 'a criação do conhecimento é a principal forma de competitividade internacional' – o foco no capital humano como elemento estratégico torna-se um dos imperativos deste paradigma.

A seguir, baseado em Catarino et al. (2007, p.35), destacamos algumas das relevantes forças do paradigma:

- a alteração radical dos custos de produção (energia, mão-de-obra e logística);
- a transformação da capacidade produtiva das organizações; a desindustrialização;
- a descentralização da produção; o aumento das vantagens competitivas dos clusters industriais;
- a descentralização funcional;
- o aumento da subcontratação;
- a expansão do setor de serviços;
- a importância da capacidade de resiliência e reestruturação produtiva;
- a relevância da qualificação dos recursos humanos;
- a orientação ao incremento da inovação e empreendedorismo das empresas e instituições; e
- a exigência da flexibilidade das organizações e instituições.

As organizações caminham para se basear no conhecimento, compostas sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio do feedback dos colegas, clientes e da alta administração. São as chamadas organizações baseadas no conhecimento. O emprego desloca-se de trabalhadores manuais e pessoal de escritório para trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 2000, p.10)

A estrutura da Nova Economia 3.0 (Terceira Onda da Revolução Industrial), traz como características:

- a) a economia tende a se organizar, majoritariamente, na oferta serviços em detrimento à produção de bens;
- b) as perspectivas de trabalho orientam-se para aqueles grupos de indivíduos que trabalham com o conhecimento aplicado, planejamento, previsão e P&D;
- c) a pesquisa científica ganha um papel essencial como fonte de inovação e de fusão entre ciência e novas tecnologias;
- d) estruturam-se arranjos de organizações e sistemas integrados de inteligência para tratar de questões complexas;
- e) a tendência à descentralização e a ampla participação nos sistemas de governança – público e privado.

Uma campanha publicitária é concebida na Grã-Bretanha; um filme a ela destinado é rodado no Canadá, dobrado na Grã-Bretanha e montado em Nova Iorque. Um automóvel desportivo é financiado no Japão, projetado em Itália e montado em Indiana, no México e na França, incorporando componentes eletrônicos avançados, inventados em Nova Jersey e fabri-

cados no Japão. (...) Quando um americano compra um Pontiac Le Mans da General Motors, por exemplo, se envolve sem o saber numa transação internacional. (REICH, 1993, p. 161)

A complexidade dos novos arranjos produtivos provocaram no mundo do trabalho da Revolução 3.0, grandes rupturas, que, na visão de Reich (1993, p.250), possuem uma divisão bem marcada entre os tipos de trabalho que estariam disponíveis no novo contexto global. Esta divisão, estruturada na capacidade individual de contribuir na produção e agregação de valor, estaria segmentada em 3 grandes grupos de trabalhadores:

- os **serviços interpessoais** – este tipo de trabalho abrangeria os trabalhadores do comércio varejista, recepcionistas de hotéis, porteiros, vigilantes, seguranças, educadores infantis, auxiliares de cuidados de saúde, fisioterapeutas, cabeleireiros, trabalhadores de limpeza doméstica, motoristas de taxi, mecânicos de automóvel e corretores imobiliários, entre outros. Pouca criação de valor.
- os **serviços de rotina** – este tipo de trabalho estaria ligado às tarefas repetitivas e manuais de rotina, como gestores de médio e baixo nível, capatazes, gestores de linha de produção, chefes de escritório, chefes de seção, entre outros. Razoável criação de valor.
- os **serviços simbólico-analíticos** – este tipo de trabalho é constituído pelos serviços simbólico-analíticos, que incluem todas as atividades de identificação e resolução de problemas, intermediação estratégica. São

pesquisadores científicos, professores universitários, advogados, executivos de relações públicas, investidores imobiliários, engenheiros, biotecnólogos, consultores de gestão, financeiros, fiscais, especialistas de gestão da informação, analistas de sistemas, executivos de publicidade e marketing, arquitetos, diretores de arte, produtores de TV e cinema, editores, escritores, jornalistas, músicos, entre outros. Reconhecida criação de valor.

As tecnologias digitais e a infraestrutura de comunicação global alteram significativamente os conceitos tradicionais de trabalho e remuneração, possibilitando o surgimento de novos tipos de empregos extremamente flexíveis e inerentemente transitórios (economia sob demanda). Enquanto esses novos postos de trabalho permitem que as pessoas tenham horários de trabalho mais flexíveis e possam desencadear uma nova onda de inovações no mercado de trabalho, eles também suscitam preocupações importantes no que se refere ao reduzido grau de proteção no contexto da economia sob demanda, em que cada trabalhador passa a ser essencialmente um contratado temporário, sem as vantagens da segurança e longevidade empregatícia (SCHWAB, 2016, p.76)

Service-Dominant Logic (S-DL)

O complexo e dinâmico contexto da competição mundial é marcado pela busca intensa e contínua das empresas por diferenciação e inovação, como estratégias de agregação de valor a seus produtos e serviços.

Nesse cenário de permanente mudança, quanto mais rápido uma empresa conseguir introjetar a nova lógica, maiores serão as chances de sobrevivência.

Ainda na década de 1950, Peter Drucker afirmava em seus artigos que uma organização que fosse capaz oferecer produtos e serviços corretos para os consumidores certos, com um sistema de logística e distribuição organizado e adequado aos recursos disponíveis, por uma quantia justa na percepção do consumidor e no momento correto e oportuno, seria bem sucedida na competição de mercado. Esta síntese do sistema de marketing, sistematicamente repetida por Drucker, aponta a necessidade da permanente atenção às distintas dimensões contextuais – necessidades, demandas, ofertas, oportunidades e, principalmente, mudanças.

O mercador sabe estimar o valor de tudo sem produzi-lo, e estimar o valor segundo a necessidade dos consumidores, não segundo suas próprias necessidades. 'Quem e quantos consomem isto?' É sua grande pergunta. Esse gênero de estimativa ele emprega instintiva e incessantemente para tudo e em relação a tudo o que é produzido, ele pergunta pela oferta e a demanda, a fim de estabelecer para si o valor de uma coisa. (FRIEDRICH NIETZSCHE)

De forma semelhante, chamando a atenção à necessidade do permanente monitoramento das tendências e dos contextos, Levitt (1960) provocava o mundo dos negócios com o termo 'miopia em marketing', apontando o risco que o foco, apenas, no produto poderia acarretar. Apontava assim, a relevância que o cliente deveria ter. Na década de 1970, Shostack (1977), enfatizava a urgência de se entender onde se situava o marketing na economia pós-industrial de serviços, onde uma lógica focada apenas em produtos não mais atenderia ao mercado.

Na década de 1980 a divisão de serviços da IBM prestava manutenção de software e hardware, e não representava nem 10% do faturamento annual. Hoje a empresa é líder em prestação de serviços em seu setor e é responsável por mais da metade da receita total da empresa (ZEITHAML e BITNER, 2014, p.4-5)

Em países desenvolvidos, o setor de serviços corresponde hoje a, aproximadamente, 75% das atividades econômicas. Segundo dados do IBGE (2014), no Brasil, as atividades econômicas do setor representaram, em 2013, índices próximos a 70%.

A intenção principal do marketing de serviços, a partir do entendimento que a interação com o indivíduo é cada vez mais essencial para qualquer tipo de negócio, está em ser a estrutura base dos diferenciais competitivos, median-do e interagindo com as atividades de manufatura e gerando relações ganha-ganha com toda a cadeia produtiva.

Assim, o objetivo básico dessa estrutura de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes com alto grau de envolvimento que sejam rentáveis para a organização.

Envolvimento e comprometimento, no entanto, não são óbvios de se lidar, misturam qualidade, compromisso e eficiência com transparência, verdade e confiança. A empresa quer, por meio dessa lógica, buscar a atração, retenção e a fortificação dos relacionamentos com seus clientes. Os indivíduos por sua vez querem e exigem respeito, responsabilidade e ética.

À medida que a intensidade desses relacionamentos cresce, os próprios indivíduos – consumidores fiéis – tornam-se agentes de recomendação e, portanto, atração de novos indivíduos com potencial de relacionamento similar.

Nessa perspectiva, os indivíduos (consumidores) estarão dispostos a dar continuidade a uma relação interativa e efetiva com uma empresa se, realmente, entregar o que promete e se mostrar atenta às crescentes demandas das sociedades.

O conceito da Lógica Dominante de Serviço (S-DL) manifesta-se a partir desta percepção e aponta para um novo modelo de sistematização e organização dos processos de gestão, que têm como foco o indivíduo, sua satisfação e sua parceria.

Sob esta ótica, os serviços ganham nova abrangência e complexidade, na medida em que se busca a construção de um relacionamento efetivo, onde uma das intenções é dar voz, não apenas às demandas do consumidor, mas às necessidades do indivíduo.

A S-DL, então, propõe a organização de uma rede de valor – ecossistema de serviços –, como base desse relacionamento, que prevê e busca a interação permanente, cocriando, assim, valor. Essa lógica da cocriação de valor, integrando perspectivas de indivíduos e organizações, é um conceito que vem sendo trabalhado por Prahalad e Ramaswamy desde o início dos anos 2000.

A Teoria da Ação Comunicativa e a Participação

As enormes e complexas questões globais apontam para uma série de desafios, conflitos e confrontos – o mundo está em permanente ebulição. Nesse contexto, apoiados pelas possibilidades de participação que as tecnologias da informação e comunicação trouxeram, os indivíduos, em movimento global, promoveram a ascensão da ética. Questões morais baseadas em valores locais passam a ganhar projeção e capacidade de impacto globais. Todo o mundo ficou mais exposto e a ação/reação individual ganha destaque e poder.

Para Habermas (1993, p.95-112) os indivíduos comportam-se como agentes capazes de agir e que são capazes de planejar, viabilizar e concretizar ações, em conjunto, sustentados por seus interesses, crenças, racionalidade e, principalmente, pela linguagem. A **ação comunicativa**, para o autor, é estruturada por meio de sentidos compartilhados e lida, permanentemente, com o esforço – claro e objetivo – de buscar o consenso acerca das possibilidades e vieses envolvidos.

Ponchirolli (2002, p.34) destaca que a **ação comunicativa** de Habermas (1993) “expressa a intenção do agente em relação à realidade, e quando se afasta de uma relação intencional com a realidade (objetiva, social e subjetiva) perde qualquer conteúdo cognitivo, normativo e expressivo”.

Habermas coloca que existiriam quatro tipos básicos de ações: 1) a ação es-

tratégica – intenção básica de dar peso decisório a visão de um (ou mais) agente(s); 2) a ação normativa – intenção básica de atender às expectativas recíprocas mediante o ajuste de condutas, normas e valores compartilhados; 3) a ação dramática – intenção básica de dar espaço a uma imagem pública (à ‘representação de papéis’) na busca estratégica de obter uma resposta determinada de certa audiência; 4) a ação comunicativa – intenção básica de efetivamente cooperar (pessoas procuram chegar a um acordo voluntário).

A teoria da ação comunicativa intenciona dar suporte à viabilização de uma efetiva participação em rede, possibilitando um processo de reconhecimento e aprendizagem, e corroborando com o permanente processo de adequação e ajuste do ambiente organizacional.

Gestão Participativa

O Japão tem papel fundamental na evolução da lógica da participação coletiva, na gestão de projetos e organizações. Essa gestão participativa orienta-se na qualidade total, no trabalho em equipe e na promoção do envolvimento amplo, regular e efetivo, na resolução de problemas e tomadas de decisão. O processo conforma um conjunto de princípios e rotinas que cria uma ambiência para participação, atuando em distintas frentes que vão desde o pleno acesso à informação, passando pela definição de metas, até o controle da implementação final.

A gestão participativa promove o desenvolvimento do senso de coletividade,

desenvolve a corresponsabilidade, auxilia na construção da autonomia, compartilha conhecimento, fortalece laços afetivos, estimula a pró-atividade, promove a criatividade e cria um ambiente fértil para a inovação.

Potencial (Capital) Humano

As empresas precisam perceber que os seres humanos, em seu trabalho, não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos.

Nesse contexto, uma empresa passa a ser percebida e (mais ou menos) valorizada no mercado, de acordo com a qualidade de seu corpo de competências e pela forma como lida com os relacionamentos humanos, interna e externamente. Com o empoderamento do indivíduo, a retenção de talentos ou competências, tornou-se uma questão sensível para as organizações.

Ativos Intangíveis

Para Kayo (2002, p. 14) os ativos intangíveis podem ser definidos como “um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas”.

A Teoria do capital humano postula que o conhecimento proporciona aos indivíduos um aumento de suas competências e habilidades cognitivas, levando a mais produtiva e eficiente atividade potencial (Schultz, 1962; Becker, 1964; Mincer, 1974). Neste contexto, diante de um cenário de oportunidades rentáveis para novas atividades econômicas, os indivíduos com mais capital humano são os que melhor percebem a exploração de oportunidades de sucesso. (FONTELE et alli, 2010)

Essa combinação de ativos intangíveis, como coloca Brooking (1996), majoritariamente oriundos das transformações causadas pelas tecnologias da informação e da comunicação, passa a imprimir uma quantidade crescente de novas possibilidades de interação relacional e processual, resultando em inúmeros benefícios da ordem do intangível.

Na visão de Stewart (1998), o capital intelectual pode ser entendido como o somatório do conhecimento acumulado de todos em uma dada empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.

A ideia de Capital Intelectual é estruturada, segundo Edvinsson e Malone (1998), em três grupos, como a seguir: a) capital humano – composto pela dimensão do conhecimento, competências, poder de inovação e habilidade dos indivíduos, somados aos valores, à cultura e à filosofia da organização; b) capital estrutural – composto pela dimensão dos tangíveis, como máquinas e equipamentos, *softwares*, banco de dados, marcas registradas, entre outros ativos; relacionamento com os clientes e tudo o mais das capacidades organizacionais que apoiem a produtividade dos empregados; c) capital de

clientes – composta pela dimensão relacional com os entes externos à organização: fornecedores e clientes, as redes de possibilidades e de incremento da produtividade, e tudo o mais que agregue valor para a organização.

Sistemas Sociais e Megametrópolis

Niklas Luhmann (1991) se utilizou da teoria geral dos sistemas – de Bertalanffy – para organizar sua teoria dos sistemas sociais, onde propõe as características desse arranjo conceitual. Definiu estes, como sistemas: autopoieticos²⁵, operacionalmente fechados, autorreferentes e concebidos a partir de uma diferenciação com o ambiente²⁶.

Dessa forma, com a perspectiva de Luhmann, para concepção de um determinado sistema social, este produziria seus próprios elementos; não seriam dependentes de interação comunicativa com o exterior; assumiriam, para suas operações e processos, apenas elementos internos como premissas.

Os sistemas sociais são aqueles nos quais o componente central se envolve, se relaciona, se comunica, sustentados por significados, entre os seres humanos

²⁵ A autopoiesis, termo criado por Maturana e Varela (1995), caracteriza a capacidade dos sistemas vivos de se autorregular no *continuum* de suas interações com o meio que o envolve.

²⁶ O ambiente externo ou de entorno de um sistema social, é formado por outros subsistemas, que tem sua própria dinâmica, seus próprios códigos e seus próprios processos, sendo, nesse sentido, fonte de ruído, desconforto e até conflito. As informações advindas do ambiente, só serão absorvidas – se fizerem sentido – após serem identificadas, organizadas, selecionadas, reelaboradas, e observada sua utilidade efetiva para o sistema, na forma de informação. Assim, os sistemas sociais se caracterizam como operacionalmente fechados, no entanto, se mantêm porosos – cognitivamente abertos.

(RODRIGUEZ, 1991). São pequenas conformações, componentes da sociedade, que têm como característica, atuar e interagir, a partir de processos comunicativos, baseados em informação, participação e compreensão.

Ao considerar um sistema social como um sistema vivo, podemos identificar a comunicação como estrutura transversal que faz os elos entre organização, estrutura e processo: o significado²⁷.

Segundo Luhmann (1997) os sistemas sociais são compostos de operações essenciais, que mantêm o sistema ativo. estes podem interagir com o ambiente para se abastecer do que consideram importante – são compostos de comunicação.

Referências

- ALVARENGA NETO, R. Gestão do conhecimento em organizações; proposta de mapeamento conceitual integrativo. Curitiba, Saraiva, 2005.
- ARAÚJO, E. A construção social da informação: práticas informacionais no contexto de Organizações Não-Governamentais/ ONGs brasileiras. 1998. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.
- BERLO, D. K. O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática . 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997. 291p.
- BOTSMAN, R. The rise of collaborative consumption. *Aspire Magazine*. oct.nov.2015, p.20.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. POA: Bookman, 2011.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. What's mine is yours: the rise of collaborative consumption. New York: HarperCollins, 2010.

²⁷ Capra e Luisi (2014, p.376) chamam de ‘a quarta perspectiva’, como a característica de qualidade cognitiva do arranjo sistêmico.

BROOKING, A. Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise. International Thomson Business Press, New York, 1996.

CAPRA, F.; LUISI, P. Visão sistêmica da vida. SP: Cultrix, 2014.

CASTRO, S. Os desafios da economia de partilha. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/os_desafios_da_economia_de_partilha>. Acesso em 29/12/2016.

CATARINO, J.; FARO, C.; VARGAS, J. Economia do conhecimento e administração local. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. 2007.

CHOO, C. A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C. Information management for the the intelligent organization: the art of scanning the environment. 2. Ed. Medford, NJ: InformationToday, 1998.

DRUCKER, P. O advento da nova organização, em Gestão do Conhecimento. RJ: Campus, 6. ed., 2000.

DRUCKER, P. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1994.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. Capital intelectual-descobrir o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

FONTENELE, R.; MOURA, H.; LEOCÁDIO, A. Capital Humano, Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico: Evidências Empíricas nos Municípios do Ceará. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro-RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

HABERMAS, J. Passado como futuro. Revista Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 1993.

IBGE. Relatório de Contas Nacionais. 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201401comentarios.pdf>. Acesso em 22/04/2015.

KAYO, E. A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, 2002.

KLEIN, D. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LE COADIC, Y-F. A Ciência da Informação. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LÉVI-STRAUSS, C. Anthropologie structurale. Paris: Plon, 1958.

LÉVI-STRAUSS, C. Tristes trópicos. São Paulo: Companhia das Letras, 1960/1996.

LEVITT, T. A imaginação de marketing. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- LÉVY, P. A inteligência coletiva. São Paulo: Edições Loyola, 1998.
- LÉVY, P. A máquina universo. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- LÉVY, P. Inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 2007.
- LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. A estetização do mundo. SP: Companhia das Letras, 2015.
- LOPES, L. A informação e os arquivos: teorias e práticas. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996.
- LUHMANN, N., *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1991.
- LWOFF, A. O conceito de informação na biologia molecular. In: ROYAUMONT, C. de (Org.). O conceito de informação na ciência contemporânea. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970. p.100-110.
- MATURANA, H.; VARELA, F. A Árvore do conhecimento. Campinas: Psy II, 1995.
- MAXIMINIANO, A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- McGARRY, K. O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.
- MEDEIROS, J. Informação e produção de sentidos: os (dis)discursos (tele)visuais. Biblioteca On Line de Ciências da Comunicação, 2002. Disponível em: < <http://bocc.ubi.pt/pag/medeiros-jose-washington-discursos-televisuais.pdf>>. Acesso em 12/05/2015.
- NASCIMENTO, L. A dimensão diplomática do documento jurídico digital. 2002. 180f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2002.
- OCTAVIANO, V.; REY, C.; SILVA, K. A informação na atividade técnico-científica: em enfoque pós-moderno. Campinas, Transinformação, v.11, n.2, p.173-184, mai/ago, 1999.
- OLIVEIRA, V. Comunicação, informação e ação social. In: Brasil. Ministério da Saúde. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da Equipe de Saúde da Família. Brasília: OPAS, p.65-74, 2000.
- PONCHIROLLI, O. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan./abr. 2002.
- REICH, R. O futuro do sucesso: o equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. São Paulo: Manole, 2002.
- REICH, R. O Trabalho das Nações. Lisboa: Ed. Quetzal, 1993.
- RODRIGUEZ, D.; ARNOLD, M. Sociedad y Teoría de Sistemas. Chile: Universitaria, 1991.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership* (2th ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1989.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. World Economic Forum. Editora Edipro, 2016.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. et al. *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

STEWART, T. *Capital Intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1997.

TEODÓSIO, A.; SILVA, E.; RODRIGUES, F. *Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise*. Disponível em: <<http://www.metodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em 10/03/2010.

VARGO, S.; LUSCH, R., *Service-dominant logic: continuing the evolution*. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p. 1-10, 2008.

VELLOSO, J. *O Brasil e a Economia do Conhecimento - o Modelo do Tripé e o Ambiente Institucional*. XVII Fórum Nacional. 2005. Disponível em: <<file:///C:/Users/m2859138/Downloads/EP0108.pdf>>. Acesso em 12/04/2015.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

XIFRA-HERAS, J. *A informação: análise de uma liberdade frustrada*. Rio de Janeiro: Lux; São Paulo: EDUSP, 1974.

ZEITHAML, V.; BITNER, J. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 6a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Capítulo 10

Cidades em Transformação²⁸

Como declarado por Alvin Toffler “quanto maior é a rapidez de transformação de uma sociedade, mais temporárias são as necessidades individuais. Essas flutuações tornam ainda mais acelerado o senso de turbilhão da sociedade.”

É nesse contexto que os centros urbanos e a vida social estão se desenvolvendo.

O século 21, que recém começou, já completa seu primeiro ciclo de duas décadas. Mesmo sem contar com a pandemia, é uma época de profundas transformações econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas. Estratégias para lidar com a velocidade da mudança, tornam-se o critério para a sobrevivência nas cidades.

²⁸ Artigo publicado originalmente como: REIS FILHO, Paulo. *Cidades em Transformação*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.54, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_54_cidades_transformacao_2020.

Dada a complexidade do contexto e do desconforto da instabilidade, tanto das instituições quanto dos sistemas econômicos e, agora mais presente, dos sistemas naturais, a competição entre as cidades por seu potencial de atração, tende a ficar, cada vez mais, orientada pelo conjunto de facilidades ofertadas, como: acesso a redes de comunicação, acesso a sistemas serviços, ágil mobilidade e agilidade de entrega e segurança.

Essa competição, fora das características naturais, gira em torno da atração de talentos, negócios e capital. Assim, o *continuum* das transformações tecnológicas e a capacidade de ajustes e adaptações, passam a ser as bases estratégicas dessas ofertas.

São estas que possibilitarão assegurar, de forma perene, a oferta de meios facilitadores da prosperidade, da vida social coesa e da qualidade de vida.

O Planejamento Urbano

A escritora norte americana, Jacqueline Woodson, quando confrontada com o termo gentrificação, rebate, refletindo que “a palavra correta é colonização. Ninguém 'descobre' um bairro, porque já havia gente morando nele. Assim como Cristóvão Colombo não descobriu a América. Ele colonizou a América”. A perspectiva de Woodson, abre espaço para se tratar a questão das 'revitalizações' urbanas, com outras lentes. A percepção de Woodson da espaço para abordar, com maior dramaticidade a questão cultural.

O deslocamento forçado, principalmente de um coletivo, provoca uma cisão

imediate na dinâmica cultural de uma sociedade, provocando, muitas vezes, perdas irreparáveis, não apenas para o grupo em deslocamento, mas também para todo o meio urbano e social.

Na perspectiva de entendermos os sistemas sociais como sistemas vivos, o movimento é semelhante a uma cisão, à remoção de um tecido de um corpo, ou seja, o processo não é indolor, deixa cicatrizes e, por vezes, pode deixar sequelas - causando restrições e impedimentos ao bom funcionamento do corpo vivo.

Como promover alterações ou ajustes urbanos, minimizando traumas e potencializando as bases culturais estabelecidas?

Várias são as proposições e tendências que devem moldar as lógicas de funcionamento das cidades, no futuro pós pandemia. Premissas como maior dedicação de espaços públicos, integrando a dinâmica da mobilidade, como calçadas mais largas, da mesma forma, um novo tipo de acordo comportamental, promovendo a integração/divisão de espaços entre pedestres e veículos na mesma pista. Nesse *continuum*, propondo-se a adequação dos espaços ao convívio com a flora e a fauna local. A vida urbana passa a ser pensada de forma mais interligada com os espaços verdes e arejados.

Os estudos desenvolvidos pela National Association of City Transportation Officials (Nacto²⁹) – têm como missão a construção de cidades como lugares

²⁹ <https://nacto.org/>.

para as pessoas, com opções de transporte seguras, sustentáveis, acessíveis e equitativas, que apoiem uma economia forte e uma qualidade de vida vibrante. Para tanto, desenvolve estudos de forma permanente, gerando proposições de ação e intervenção:

(...) as faixas exclusivas para o transporte coletivo serão essenciais para garantir que os ônibus possam circular livremente e com mais frequência, permitindo que as pessoas os utilizem sem medo de superlotação. Calçadas ampliadas, estratégias de gerenciamento de velocidade e redes de cicloviarias protegidas serão necessárias para manter as pessoas seguras quando o tráfego de veículos retornar. Lojas, mercados e restaurantes precisam de espaço ao ar livre para assentos e filas, a fim de se manterem financeiramente sustentáveis. Escolas, bibliotecas, locais e instituições religiosas e culturais podem precisar de espaço ao ar livre para conduzir com segurança as aulas e a programação, ou fornecer serviços sociais essenciais (NACTO)

O avanço das soluções necessitam ganhar escala. Nesse sentido, na perspectiva de trazer maior organicidade para a questão e intensificar as possibilidades de inovações urbanas, é preciso buscar a lógica das inovações incrementais. Pequenas e contínuas intervenções, micro-soluções, micro-melhorias, pontuais e customizadas – contribuem para promover ajustes e adaptações rápidas e ágeis. Nesse sentido pode-se pensar na lógica de micro-soluções para a mobilidade, micro-soluções para o comércio, micro-soluções para o acesso à saúde, micro-soluções para viabilizar a participação popular nas decisões políticas.

O processo de geração contínua de micro-soluções tem como base essa se-

quência de novos conjuntos de projetos, preferencialmente, integrados, e com o poder de gerar, de forma contínua, oferta de valor agregado real e a possibilidade de ágil e eficaz implementação – funcionando, assim, como um instrumento de desenvolvimento estratégico pontual.

Quando essa perspectiva é aplicada sobre um conjunto de áreas geolocalizadas – zonas – é possível estabelecer, determinar, direcionar ou descobrir, diferentes papéis, inclinações e vocações de cada zona.

Os desafios do desenvolvimento das novas cidades, deve envolver, cada vez mais, lógicas de participação integrada entre as várias forças que modelam as estruturas econômicas, sociais e políticas da cidade.

Assim, o uso inteligente e eficaz das ferramentas de informação e comunicação – TICs – torna-se essencial para a promoção da participação colaborativa.

Um dos pontos centrais do planejamento de uma cidade contemporânea integrada será a observação de seus potenciais de mobilização, comunicação e mobilização da população, como forma de dar aval e suporte aos conjuntos de ações de intervenção – as micro-transformações.

As inovações urbanas ocorrerão, cada vez mais seguindo essa dinâmica de ouvir a população, coletar informações, organizar as melhores ideias e reunir talentos para implementá-las. Nessa perspectiva, algumas diretrizes devem ser estruturadas:

- plano de envolvimento e participação cidadã;
- plano de eficiência energética industrial e urbana;
- plano de ação de energia renovável;
- plano de *hubs* logísticos;
- plano de suporte aos projetos e às intervenções;
- plano de rede de comunicação e integração;
- plano de banco de dados integrados e boas práticas;
- plano de pesquisa e estudos da cidade;
- plano de mobilização e conscientização;
- plano de desenvolvimento de competências;

As plataformas TICs, oferecem possibilidades e oportunidades nas várias dimensões e zonas de uma cidade. Observando uma estrutura hierárquica de decisões, na gestão de um centro urbano, as TICs, em estrutura integrada, vão permitir a criação de redes de comunicação e de sistemas de coleta de informação, em tempo real, apontando não apenas a visão 360º, como, também, a intervenção 360º.

Essa estratégia 360º, que busca abranger distintos aspectos e interesses, acaba por promover ações interligadas, capazes de assegurar o acompanhamento e a implementação das políticas em andamento - seja nas ações sociais, seja no desenvolvimento, ou na implementação de práticas da sustentabilidade e da economia circular.

Um modelo de governança atento à dinâmica das transformações urbanas deve criar canais de co-criação e interface efetivos e eficazes, com a sociedade. Essa participação de representantes de diferentes partes e em seus diferentes campos, permitirá a identificação das necessidades, desejos e demandas da sociedade - possibilitando o desenvolvimento e a implementação das micro-soluções.

As transformações em curso, vão modelando os mercados e impactando o comportamento social. A dinâmica das mudanças por vir, na lógica de promover as micro-soluções deve prever processos capazes de estruturar um fluxo de encontros, tornando possível identificar e fornecer os meios e interconexões necessárias para apreender e desenvolver ações.

Esse fluxo de encontro deve envolver grupos de trabalho interdepartamentais e interinstitucionais, onde, por meio de arranjos e articulações, são promovidos:

- debates interativos para basear o processo de planejamento;
- o apoio e o assessoramento aos pesquisadores;
- o estabelecimento dos conceitos associados às demandas;
- a implantação de experiências e protótipos;
- o registro e a documentação dos achados;
- o registro e a documentação de tendências de comportamento;
- pesquisas sobre os desafios e as limitações legais;
- a participação em grupos de trabalho;
- o monitoramento e a avaliação das medidas a serem implementadas;

Inovações Urbanas

Essa urbanização, intensa, tensa e sem planejamento, leva a humanidade a novos desafios. Assim, a inovação urbana passa a ser considerada uma abordagem estratégica fundamental para todos os tomadores de decisão.

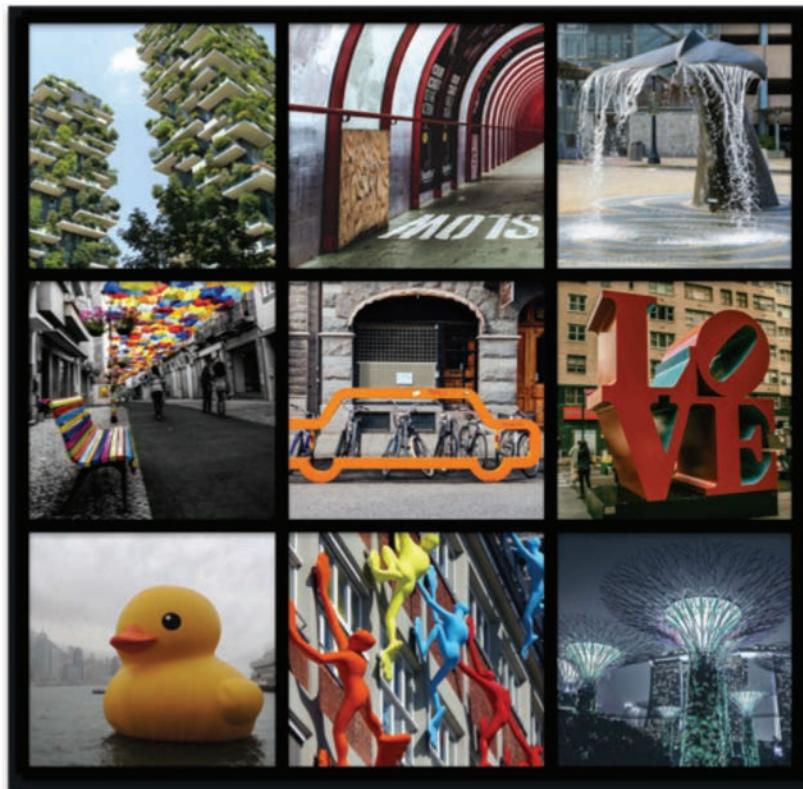
Faz-se necessária a previsão de um sistema de desenvolvimento de tecnologias ao longo do tempo, buscando um processo contínuo de ajuste e adaptações do meio urbano. A abordagem sistêmica e fundamental, deve se estabelecer para que, como um sistema vivo, sejam criadas condições de promover esse auto ajuste – *autopoiesis*³⁰.

³⁰ O termo, de origem grega, *autopoiesis*, criado por Francisco Varela e Humberto Maturana, na década de 1970, trata da capacidade que os sistemas vivos possuem de se autoregular, adaptando-se ao ambiente em que se está inserido.

Em um passeio sobre as inovações urbanas, ao redor do mundo, fica claro que várias das intervenções visam a disponibilizar maior qualidade de vida para a população, oferecendo equipamentos e dispositivos urbanos de caráter lúdico. São pequenas ou grandes intervenções que oferecem acesso às dimensões emocionais e afetivas ao longo dos trajetos das jornadas das pessoas - moradores e transeuntes eventuais.

Tais intervenções misturam propósitos práticos e funcionais com intenções artísticas e simbólicas. Assim, listamos uma série de micro soluções deste tipo:

- Iluminação sinalizadora, nos pisos e calçadas urbanas, para aqueles que caminham olhando para baixo, ao falar em seus smartphones;
- Transformação de áreas degradadas em praças, canteiros, hortas urbanas e espaços de convívio;
- Recuperação de praças, de convívio e esportes;
- Oferta de praças, de convívio e esportes para grupos de artistas de rua da região, expressarem a cultura simbólica local;
- Oferta de paredes e muros, em zonas específicas, para grupos de artistas de rua, expressarem a cultura simbólica da cidade;
- Desenvolvimento e oferta de equipamentos urbanos de rotina, como bancos, nichos de espera, totens de sinalização, caixas e tampas de sistemas de serviços públicos, com lógica de interação lúdica - divertindo adultos e entretendo crianças;
- Dispositivos de conforto térmico, oferecendo conforto extra para moradores e transeuntes;
- Oferta de aparelhos facilitadores de exercícios laborais e práticas físicas;
- Estímulo à formação de grupos de moradores para o desenvolvimento de jardins e hortas - em muros e telhados;



Exemplos de intervenções – inovações urbanas – ao redor do mundo³¹

Os centros urbanos crescem sem parar. A concentração de pessoas, o congestionamento de automóveis, a baixa oferta de moradias, os problemas causa-

³¹ (1)www.pxfuel.architecture-building-infrastructure-blue; (2)www.pxfuel.tunnel-path-slow-architecture-city-urban; (3)www.pxfuel.com_waterfall-landmark-statue-city-new-london-urban; (4) www.pxfuel.umbrella-color-street-colors; (5) www.pxfuel.bicycle-bike-aesthetic-park; (6)www.pxfuel.urban-love-nyc-usa; (7)www.pxfuel.hong-kong-victoria-harbour-rubber-duck-hong; (8)www.pxfuel.düsseldorf-germany-building-structure; (9)www.pxfuel.urban-city-dark-night.

dos pela poluição do ar e da água, a falta de esgotamento adequado e a insegurança física, afetam profundamente a qualidade de vida nas cidades. A cada dia, novos e complexos desafios surgem - nas dimensões econômicas, ambientais, sociais, políticas, tecnológicas, culturais e comportamentais.

A busca por formas efetivas de resolver ou minimizar os desafios e problemas dos cidadãos, é tarefa permanente. Uma política inteligente de buscar essas inovações incrementais de forma efetiva, é a única forma de lidar com essa questão.

Esse tipo de política, além de ser uma forma prática de enfrentar problemas e avançar em soluções, quando feita a partir de abordagens colaborativas, faz criar um ambiente de sinergia e parceria entre os cidadãos - ampliando o senso de pertencimento e cidadania.

Na medida em que a cidade passa a reproduzir os anseios e interesses dos grupos sociais, por meio da cooperação distribuída, na forma de produção e implementação de produtos e serviços, ocorre uma efetiva transformação no fazer político - seja na prática do dia-a-dia, seja na prática partidária.

Esse processo, perseguido pelas cidades globais, estabelece-se com processos de co-design, reunindo distintos atores: cidadãos, autoridades públicas, instituições, universidades e empresas.

As cidades globais são os centros urbanos que conquistaram um conjunto

expressivo e único, de tal forma competitivos, que se tornaram núcleos globais de atração, seja por sua oferta de facilidades tecnológicas, seja pelas belezas naturais, ou pelo conjunto de jovens empresas que constituem o ambiente de negócios. As cidades globais são, assim, ágeis, dinâmicas, efervescentes, convergentes e geradoras de negócios.

Estas cidades, vistas como um núcleo de atração para pessoas e investimentos, passam a representar todo tipo de oportunidade para aqueles que entendem suas estruturas lógicas e produtivas. As cidades, assim, uma vez organizadas com eficiência e eficácia, emergem em importância, ao passo que podem ser responsáveis por assegurar oportunidades para uma vida mais sustentável, dinâmica e produtiva.

O ambiente de acesso e oportunidades abrange:

- tornar as informações mais acessíveis;
- auxiliar o acesso de instrumentos a cidadãos para tomarem decisões mais inteligentes;
- auxiliar a gestão urbana na resposta a demandas prementes;
- desenvolver prédios e equipamentos urbanos mais inteligentes, com produção de energia solar;
- promover a formação de redes sociais locais, para articulação política, focada em questões críticas;
- desenvolver aplicativos para ampliar o alcance da participação da co-

- munidade, facilitando o acesso a tecnologias de comunicação;
- difundir oportunidades aos cidadãos, empoderando os mais vulneráveis e viabilizando benefícios econômicos e sociais;

Urgências e Oportunidades: Fazendas Urbanas, Apoio à Saúde Mental e Gestão Participativa

Com a previsão da população mundial atingir o número de quase 10 bilhões³² de pessoas até 2050, o sinal de alerta para a questão da concentração urbana já deve estar aceso. É de se supor que, desse número, pelo menos 1/3 das pessoas estejam morando nas cidades e em seus entornos.

De acordo com a *Food and Agricultura Organization* – FAO³³ e Embrapa³⁴, no mundo, 1,3 bilhão de toneladas de alimentos são perdidos a cada ano, ou seja, cerca de 30% do total produzido. No Brasil, enquanto mais de 5 milhões de pessoas passam fome, o desperdício chegou a mais de 25 milhões de toneladas de alimentos - a cada dia, em média, cada família (que tem acesso à comida) joga fora, aproximadamente, 350 gramas, perfazendo mais de 40 quilos de comida desperdiçados por pessoa a cada ano.

O problema não é só brasileiro e é sistêmico. Por questões operacionais e co-

³² <https://nacoesunidas.org/populacao-mundial-deve-chegar-a-97-bilhoes-de-pessoas-em-2050-diz-relatorio-da-onu/>.

³³ <http://www.fao.org/home/en/>; <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/37863018/pesquisa-revela-que-familia-brasileira-desperdica-128-quilos-de-comida-por-ano>.

³⁴ <https://www.embrapa.br/>.

merciais, como exemplo, no Reino Unido, 30% da colheita é rejeitada, seja por não atingir as expectativas do mercado quanto a suas características físicas, seja por atrapalharem os processos fabris. Sete milhões de toneladas de alimentos são descartadas a cada ano. Dados da Fundação Ellen McArthur³⁵ revelam que 45% dos vegetais perecíveis cultivados na Europa são desperdiçados, sem ao menos chegar às mesas das famílias.

O problema dos grandes agrupamentos urbanos, que já é intenso, hoje, só tende a aumentar em complexidade, o que direciona foco para a premência de uma reformulação completa de se pensar as cidades.

Uma solução que se espalha pelo mundo é a utilização dos telhados e paredes dos edifícios e demais equipamentos urbanos. Nesse arranjo, sistemas hidropônicos passam a nutrir as raízes diretamente e sistemas de LED passam a emitir luzes com comprimento de onda customizados, utilizando até 10 vezes menos água do que os meios tradicionais.

Alguns sistemas mais produtivos – como as *aero farms*, podem crescer verticalmente, ampliando a produtividade, em até 100 vezes mais por metro quadrado do que as fazendas tradicionais.

Essa abordagem da agricultura urbana, cria várias possibilidades a serem exploradas que vão além do objetivo da segurança alimentar, na medida em

³⁵ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/fundacao-ellen-macarthur/a-fundacao>.

que viabilizam a aproximação da natureza, a cidade, em expansão, pode rentabilizar esses novos ambientes, seja na forma de comércio, seja na forma de negócios ou na forma de lazer.

Outro sinal de alerta, a depressão, considerada pela OMS como o grande mal do século XXI, está em permanente crescimento, em todo o mundo. Como em Who (2002, p.XX) a saúde mental tem intrínsecas e interdependentes relações com a dimensão física e com a dimensão social. “Avanços na neurociência e na medicina do comportamento já mostraram que, como muitas doenças físicas, as perturbações mentais e comportamentais resultam de uma complexa interação de fatores biológicos, psicológicos e sociais.”

Segundo Antônio Geraldo da Silva (presidente da Associação Psiquiátrica da América Latina) vários são os aspectos da vida contemporânea, que desorientam os indivíduos e podem levar à depressão: “o ritmo de vida, a falta de qualidade do sono, de exercícios físicos, o excesso de trabalho e o uso excessivo das redes sociais(...)”.

O permanente convívio com a instabilidade e a violência, o tédio e a tensão geradas nas redes sociais, a carência de espaços de lazer, a carência de convívio social e afetivo, a crescente onda dos conflitos étnicos, o aumento da insegurança e do desemprego, os fluxos migratórios, a falta de acesso a serviços essenciais, a utilização precoce ao uso de drogas – lícitas e ilícitas, o amplo acesso a conteúdos tóxicos da internet, a carência de moradias, a falta de

mobilidade, a crescente urbanização e a falta de moralidade, entre vários outros fatores críticos, acabam por nos levar a lugares, que estão além da baixa qualidade de vida. Essa efervescência extrema dos sentidos, característica deste mundo contemporâneo, impacta nosso senso de estabilidade e estaria ‘esculpindo’ as possibilidades do surgimento da depressão.

Os fatores psicológicos do indivíduo estão também relacionados com o desenvolvimento de perturbações mentais. A relação da criança com os seus pais, ou outros prestadores de cuidados, durante a infância tem um caráter crítico. Seja qual for a causa específica, a criança privada de um envolvimento afetivo tem mais probabilidades de sofrer perturbações de comportamento, seja na infância seja mais tarde. Fatores sociais, como a urbanização descontrolada, a pobreza e a rápida transformação tecnológica são também relevantes. É particularmente importante a relação entre saúde mental e pobreza: os pobres e os carentes apresentam uma maior prevalência de perturbações, inclusive o abuso de substâncias. São grandes as lacunas no tratamento da maioria destes problemas. Para os pobres, porém, essas lacunas são enormes (WHO, 2002, p.XX)

Para a OMS, alguns fatores gerais (a seguir) podem contribuir para o desenvolvimento da depressão: o histórico familiar; os transtornos psiquiátricos correlatos; o estresse crônico; a ansiedade crônica; os conflitos conjugais; a disfunções hormonais; a mudança brusca de condições financeiras e desemprego; a dependência de drogas; os traumas psicológicos; as doenças cardiovasculares, endocrinológicas, neurológicas, entre outras.

Na perspectiva do foi comentado, parece que fica claro que as inovações urbanas direcionadas a solucionar os problemas associados com o acesso à co-

mida e à saúde mental, são essenciais para a construção de um ambiente de equilíbrio, harmonia e fecundidade.

Além destas, as formas de gestão onde se mesclam políticas representativas com ações participativas, acabam por gerar vias de possibilidades que estão diretamente associadas com as forças que estão modelando a nova economia. Como “séries harmônicas”, assim organizadas, estes movimentos imprimem novos e mais sofisticados arranjos, resultantes das colisões e convergências provocadas pelo senso de interdependência – cerne da nova economia.

Referências

TOFFLER, A. A terceira onda. RJ: Record, 1981.

UNITED NATIONS. World Population Prospects 2017.” Disponível em: population.un.org/wpp/Download/Standard/Mortality.

W.H.O. Relatório Mundial da Saúde. Saúde mental: nova concepção, nova esperança. Lisboa, abril de 2002.

WOODSON, J. Um outro Brooklyn. SP: Todavia, 2020.



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**

212236-0844
www.podeditora.com.br
atendimento@podeditora.com.br

2021



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
PARADIGMA



LAB3i

Laboratório de Inovação
Informação e Interação



ISBN 978-65-5947-090-7

