

Paulo Reis¹

Nova Economia: Cidade e Posicionamento - 01

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 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 est 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 estratégicos, 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

¹ Como citar: 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.

real); as perspectivas, o imediato e o projetual (RAPOSO, 2008, p.18).

A identidade de uma cidade, quando esta é imaginada como um negócio, se percebe 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, 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 se configurará quando se alcançam a eficiência e a eficácia. A gestão de uma Cidade Global Eficaz 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'²:

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.

² VUCA WORLD (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) – é aquele que tem como características a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade).

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 ou além das ambiguidades. 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'³ - 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 tomada 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:

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;

³ VUCA Prime (Vision, Understanding, Clarity and Agility).

Referências

- 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.
- 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.
- MACHADO, S. Artigo VUCA. Skills, Tools and Competencies. Working Paper. Fundação Dom Cabral, 2017.
- 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.
- WILKINSON, A. The creator's code: The six essential skills of extraordinary entrepreneurs. Simon and Shuster. New York, NY, 2015.