

# organicom

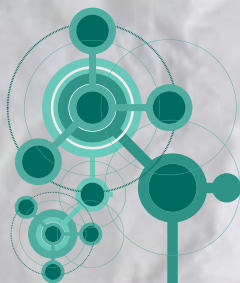
ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 12 • NÚMERO 23 • 2º SEMESTRE 2015

## Comunicação e economia criativa

ALESSANDRA DE CASTILHO  
BÁRBARA MARTINS ZAGANELLI  
BÁRBARA MIANO  
CARINE DE ALMEIDA VIEIRA  
CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI  
DARIO DE BARROS VEDANA  
DENIS RODRIGO GARCES LOPES  
ELISANGELA MACHADO MORTARI  
FÁBIA PEREIRA LIMA  
FLAVI FERREIRA LISBOA FILHO  
GILSON SCHWARTZ  
GUILHERME FRÁGUAS NOBRE  
KARIN VECCHIATTI  
KARINA POLI LIMA DA CUNHA  
LAURA NAYARA PIMENTA  
LUCIENE PATRICIA CANOA DE GODOY  
LUIZ ALBERTO DE FARIAS  
MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA  
MARCELO CARLOS GANTOS  
MARIA CAROLINA GARCIA  
MITSURU HIGUCHI YANAZE  
ROBERTO GONDO MACEDO  
ROGÉRIO SALDANHA CORRÊA  
SERGIO NESTERIUK  
SIDNEY FERREIRA LEITE  
STEVEN PEDIGO  
VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES





## organicom

SÃO PAULO • ANO 12 • NÚMERO 23

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

*Diretora | Director | Directora*  
Margarida Maria Krohling Kunsch

*Editor | Editor | Editor*  
Luiz Alberto de Farias  
MTE-SP n. 36.596 – Conrerp SP/PR n. 3.033

*Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo*  
Luiz Alberto de Farias / Valéria de Siqueira Castro Lopes / Patrícia Salvatori /  
Waldemar Luiz Kunsch / Rosângela Zomignan / Evelyn Soares Raposo (estagiária)

*Edição científica e revisão | Scientific edition and revision | Edición científica y revisión*  
Waldemar Luiz Kunsch  
MTE-SP n. 11.564 – Conrerp SP/PR n. 1.829

*Coordenação do dossiê desta edição | Coordination of the dossier of this edition | Coordinación del dossier de esta edición*  
Sidney Ferreira Leite

*Traduções | Translations | Traducciones*  
Robert Liot Backer (English) / Jorge Villena Medrano (Español)

*Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico*  
Paulo Alves de Lima

*Paginação eletrônica | Digital diagramation | Diagramación electrónica*  
Doka Comunicação: Adriano Rodrigues Batista / Wanderley Cravo  
Fernanda Cravo / Leonardo Dourado

• • •

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.

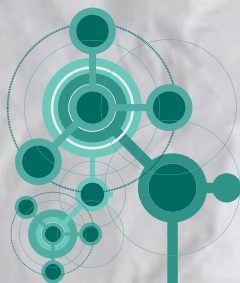
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.

Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.

No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



# organicom

## REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp), com o apoio, desde 2006, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

*Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp), with the support, since 2006, of the Brazilian Association of Organizational Communication and of Public Relations Researchers (Abrapcorp).*

*Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp), con el apoyo, desde 2006, de la Asociación Brasileira de Investigadores de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (Abrapcorp).*

### MISSÃO

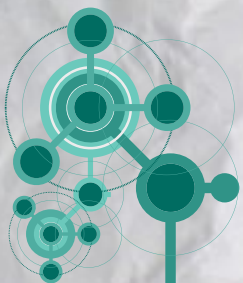
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

### MISSION

*Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.*

### MISIÓN

*Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporâneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.*



## SEER-IBICT

*Organicom* utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

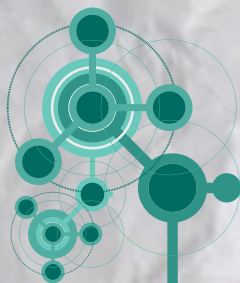
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.*

*Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasilerio de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileros y de otros países para los dossiers de cada edición.*

## INDEXAÇÃO

*Organicom é indexada em / Organicom is indexed in / Organizom es indexada en:*

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=0>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em/Access in/ Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom é classificada com o nível B1 em Ciências Sociais Aplicadas I.*



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL  
*SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD*  
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

**PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:**

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

**MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:**

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Distrito Federal, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Ary Rocco Jr. (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado; Centro Universitário Nove de Julho – São Paulo, SP, Brasil)

Carlos Alberto Messeder Pereira (Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Celsi Brönstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Claudia da Silva Pereira (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luís, MA, Brasil)

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

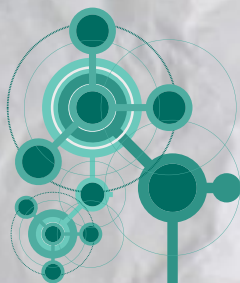
Gino Giacomini Filho (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – São Caetano do Sul, SP, Brasil)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Heloiza Helena Gomes de Matos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)



Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

Jair Antonio de Oliveira (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Jesús Timoteo Álvarez (Universidad Complutense de Madrid – Espanha)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)

João José de Azevedo Curvello (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge A. Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túñez Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

Juan-Carlos Molleda (University of Florida – USA)

Karla Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Carlos Assis lasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Gabriela Gama (Universidade do Minho – Portugal)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Octavio Islas (Tecnológico de Monterrey – México)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

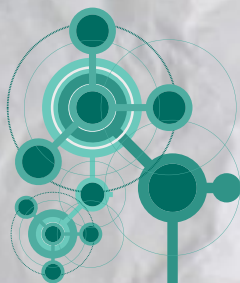
Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

---

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral  
ISSN 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica Vem Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

---

*SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA*

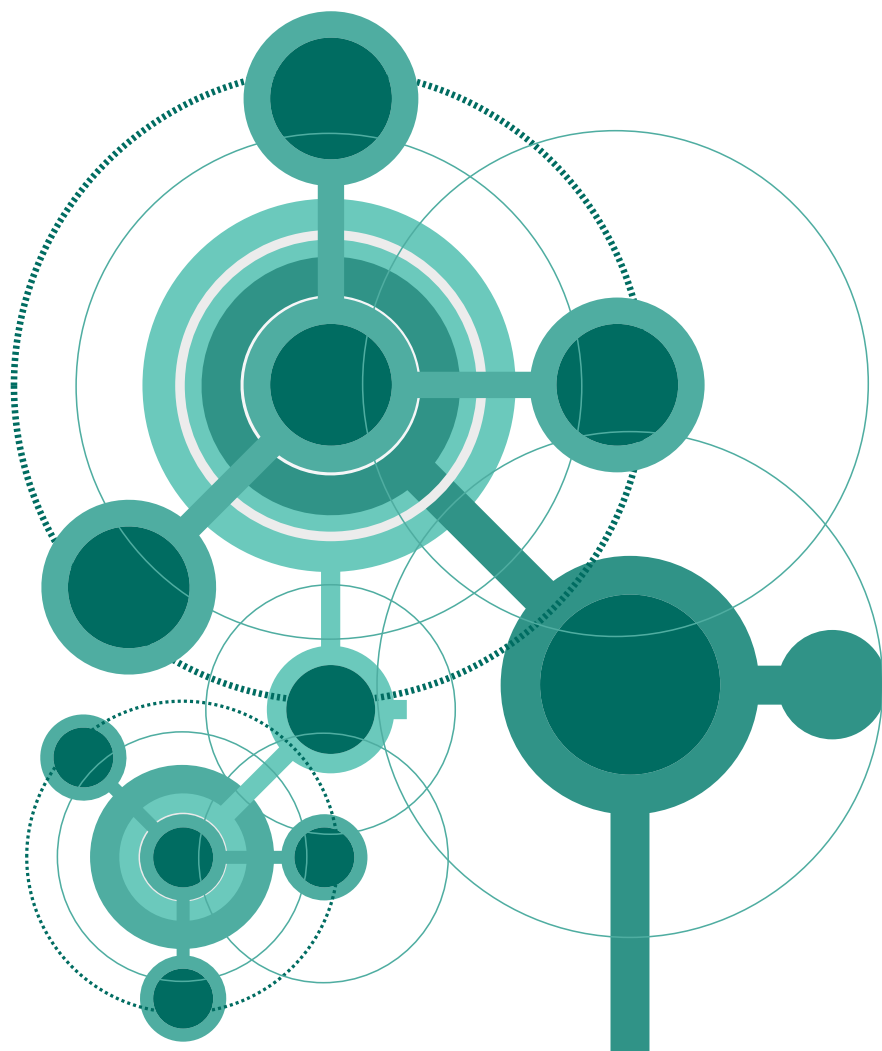
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
[www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)  
[organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)  
(+55 11) 3091 2949

# organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 12 • NÚMERO 23 • 2º SEMESTRE 2015

## Comunicação e economia criativa



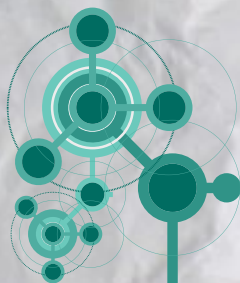
**eca**  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

  
**Gestcorp**  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

APOIO

  
**abrapcorp**  
Associação Brasileira de Pesquisadores de  
Comunicação Organizacional e de Relações Públicas





# INSTITUCIONAL

## UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Marco Antonio Zago

VICE-REITOR

Vahan Agopyan

---

## ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

---

## DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE DE DEPARTAMENTO

Victor Aquino Gomes Correa

VICE-CHEFE

Maria Clotilde Perez R. B. Sant'Anna

---

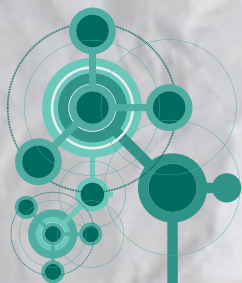
## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Margarida Maria Krohling Kunsch

ASSISTENTE

Rosângela Zomignan



# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO | PRESENTATION

Criatividade em movimento

*Creativity in movement*

LUIZ ALBERTO DE FARIAS; SIDNEY FERREIRA LEITE

## ESPAÇO ABERTO | OPEN SPACE

A gestão da comunicação no processo de racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas no Brasil e na França (anos 1930-1960)

*The management of communication in the process of rationalization of the work: the dictates of public relations in Brazil and in France (years 1930-1960)*

CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

Elementos comunicacionais da estratégia das organizações

*Communication elements of organizational strategy*

VICTOR MÁRCIO LAUS REIS GOMES

Desafios comunicacionais na gestão estratégica pelo *balanced scorecard* e o choque de gestão no estado de Minas Gerais

*Communication challenges in the strategic management using the balanced scorecard and the management shock in the State of Minas Gerais*

FÁBIA PEREIRA LIMA

A interlocução entre poder público e cidadãos na proposta de gestão compartilhada da Prefeitura de Belo Horizonte

*The dialogue between government and citizens in the shared management proposal of the Municipal Government of Belo Horizonte*

LAURA NAYARA PIMENTA

## DOSSIÊ | DOSSIER

Escola sem fronteiras: educação superior para a sociedade digital

*School without frontiers: university education for the digital society*

MARIA CAROLINA GARCIA

Economia criativa, um paradigma de política pública contemporâneo? Uma discussão conceitual

*Creative economics as a paradigm of contemporaneous public policy? A conceptual discussion*

KARINA POLI LIMA DA CUNHA; MITSURU YANAZE

Economia laranja e comunicação: uma nova partilha do valor da informação na era da criatividade

*Straw economics and communication: a new distribution of the value of information in the era of creativity*

BÁRBARA MARTINS ZAGANELLI; MARCELO CARLOS GANTOS

A ocupação do espaço público para a resolução de conflitos: construindo cidades criativas

*The occupation of public space for solution of conflicts: building creative cities*

ELISANGELA MACHADO MORTARI

Economia criativa e comunicação governamental:

Movimento 90° e a remodelagem visual da cidade de São Paulo

*Creative economics and communication: Movimento 90° and the visual remodeling of the City of São Paulo*

ROBERTO GONDO MACEDO; ALESSANDRA DE CASTILHO

*Indie games* como paradigma da indústria criativa: perspectivas e possibilidades comunicacionais

*Indie games as a paradigm of creative industry: communicational perspectives and possibilities*

SERGIO NESTERIUK

Relações públicas e economia criativa: aproximações entre a atuação profissional e as demandas do mercado cultural

*Public relations and creative economics: approximations between the professional actions and the demands of the cultural market*

FLAVI FERREIRA LISBOA FILHO; ROGÉRIO SALDANHA CORRÊA; CARINE DE ALMEIDA VIEIRA

## ENSAIO | ESSAY

Criatividade, diversificação e aprendizado nas economias locais

*Creativity, diversification and learning processes in local economies*

KARIN VECCHIATTI

Cidade do conhecimento e os jogos da iconomia com moedas criativas

*City of knowledge and the iconomics games with creative currencies*

GILSON SCHWARTZ

A economia criativa e o valor potencial da Escola de Comunicações e Artes

*Creative economics and the potential value of the School of Communications and Arts*

GUILHERME FRÁGUAS NOBRE

## ENTREVISTA | INTERVIEW

Na base de tudo a criatividade

*At the base of everything the creativity*

STEVEN PEDIGO

## DEPOIMENTO | DEPOSITION

A experiência de liderar o coletivo Movimento Elefantes, um grupo de *big band* de São Paulo

*The experience of leading the Movimento Elefantes collective, a São Paulo big band group*

MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA; DENIS RODRIGO GARCES LOPES

## RESENHAS | REVIEWS

Comunicação que transforma a realidade

*Communication that transforms reality*

[Nueva teoría estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad – Raúl Herrera Echenique; Rafael Alberto Pérez (org.)]

BÁRBARA MIANO

A formação de *designers* no contexto da economia criativa

*The development of designers in the context of creative economics*

[Communication design: insights from the creative industries – Derek Yates; Jessie Price]

DARIO DE BARROS VEDANA

Ascensão do resto

*The rise of the rest*

[O mundo pós-americano – Fareed Zakaria]

LUCIENE PATRICIA CANOA DE GODOY

## NORMAS | NORMS

# APRESENTAÇÃO

## Criatividade em movimento

### Creativity in movement

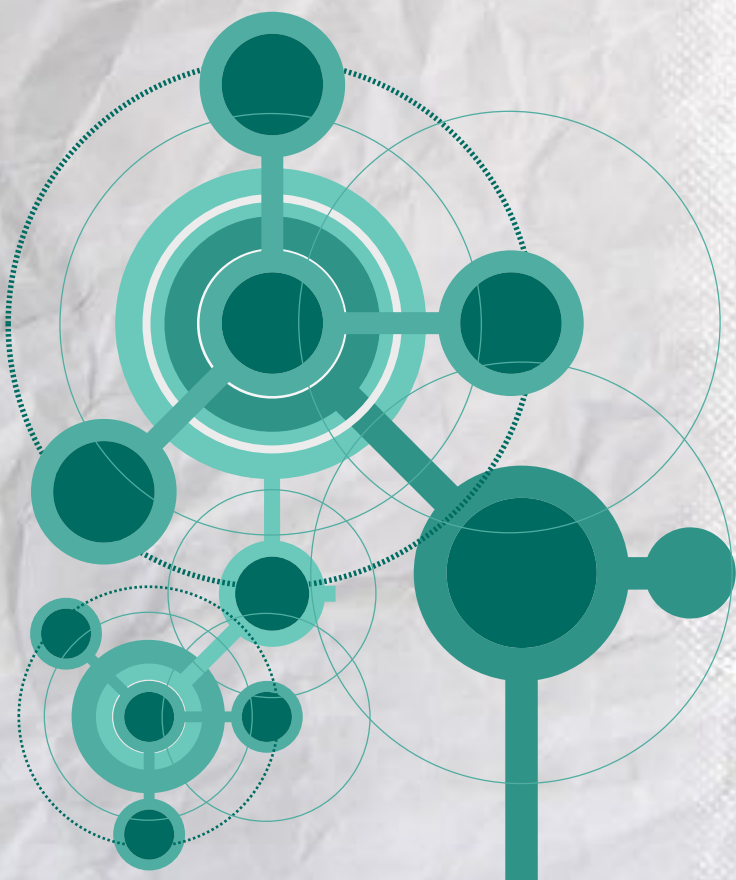
### Creatividad en movimiento

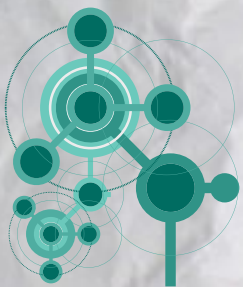
**L**r ou estar. Mover-se ou ficar. As dualidades da vida nos encontram muitas vezes despreparados para rompermos a inércia e desafiarmos o que está consolidado, criando movimento. A roda da cultura, por seu tempo, não espera por nada ou ninguém. Em tempos de inovação na velocidade do pensamento, o ser humano é instado a ser criativo além do que talvez imaginasse ser.

Se a nossa ideia de mundo gira a uma velocidade de 365 dias por ano, o pensamento acadêmico e o setor corporativo atropelam essa configuração. E, se isso era até certo ponto confortável, acabamos por ser lançados a desafios gerados por novos modelos econômicos; por safras geracionais (e não nos referimos a idades ou anos de nascimento, mas a mudanças que ocorrem todo o tempo e por diversos fatores mobilizadores) ansiosas com a falta de noção do que seja tempo; por organizações, empresas e instituições que buscam a resposta para consolidar espaços e relacionamentos.

A criatividade, elemento essencial do ser humano, passa a estar presente em novos significados, em associações que tinham mais o peso da razão e agora cedem lugar e atenção à construção de novas vias, formatadas (ou desformatadas) com o pensamento da economia criativa. Se o mundo está em crise permanente – de valores, de recursos –, esse novo cenário pode permitir que se estenda a novas frentes a alternativa da busca do equilíbrio. O que está consolidado está em cheque e por esse motivo a equipe editorial de *Organicom* chegou ao tema da economia criativa, já presente em diversas pesquisas acadêmicas, representado em ações e interesses organizacionais e que oferece massa crítica para a reflexão sobre um interessante campo de estudos e de prática, unindo pensamento e ação.

O conjunto de textos que compõem o dossiê sobre “Comunicação e economia criativa” oferece uma leitura bastante atualizada de como



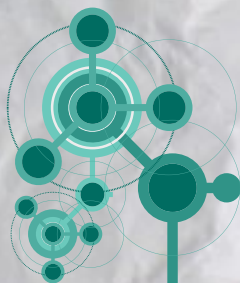


academia e mercado enxergam o dia a dia e as perspectivas para esse campo. Este número 23 da revista apresenta sete artigos na seção do dossiê propriamente dito, além de uma série de textos em outras seções.

Abre o dossiê o texto “Escola sem fronteiras: educação superior para a sociedade digital”, no qual *Maria Carolina Garcia* apresenta o desafio enfrentado pelas instituições universitárias na “elaboração de ofertas educacionais específicas para o campo das mídias sociais digitais, entendidas como vetor de desenvolvimento da economia criativa”. *Karina Poli Lima da Cunha e Mitsuru H. Yanaze*, no artigo “Economia criativa, um paradigma de política pública contemporâneo? Uma discussão conceitual”, com base em estudos desenvolvidos na Inglaterra e na observação da incorporação da economia criativa em políticas públicas daquele país, buscam entender “como o conceito de economia criativa está incorporado aos programas, projetos e ações de políticas públicas de diferentes países influenciados pelos discursos de agências multilaterais, tais como a Unesco e a Unctad”. *Bárbara Martins Zaganellie Marcelo Carlos Gantos*, em “Economia laranja e comunicação: uma nova partilha do valor da informação na era da criatividade”, discutem “o processo de (re)arranjo no cenário da comunicação e os atuais desafios da mídia pensando em uma nova forma de partilha da informação pelo viés da economia laranja, isto é, pela economia da cultura e criatividade”. *Elisangela Machado Mortari*, no artigo “A ocupação do espaço público para a resolução de conflitos: construindo cidades criativas”, procura mostrar como “a sinergia das organizações na ocupação do lugar público permitirá que os conflitos sejam conduzidos ao *status* de produção de afetos, gerando bem-estar social, cultural e econômico para os cidadãos”.

Ainda na seção do dossiê, *Roberto Gondo Macedo e Alessandra de Castilho*, com o texto “Economia criativa e comunicação governamental: Movimento 90° e a remodelagem visual da cidade de São Paulo”, descrevem como “a economia criativa ganha força no debate de revitalização de grandes cidades e espaços que necessitam de soluções para amenizar problemas de ordem urbana, tendo a comunicação como aliada na conscientização de um novo comportamento”. *Sergio Nestriuk*, em “*Indie games* como paradigma da indústria criativa: perspectivas e possibilidades comunicacionais”, mostra como “os *games* representam o embrião e o solo primevo da cultura digital e por isso mesmo podem ser entendidos como o paradigma da economia criativa dentro da cultura contemporânea, oferecendo novas e interessantes perspectivas comunicacionais para uma geração de nativos digitais”. Por fim, o sétimo texto dessa seção, “Relações públicas e economia criativa: aproximações entre a atuação profissional e as demandas do mercado cultural”, de *Flavi Ferreira Lisboa Filho, Rogério Saldanha Corrêa e Carine de Almeida Vieira*, reflete sobre “a economia criativa a partir do mercado da cultura e as oportunidades para o relações-públicas na área cultural”.

A seção de Ensaio, que entra nesta edição, enriquece a temática do dossiê com mais três substanciosos textos, relacionados com o cerne das pesquisas às quais se dedicam seus autores. *Karin Vecchiatti*, em “Criatividade, diversificação e aprendizado nas economias locais”, defende a ideia de que “as profissões criativas apresentam a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de uma localidade, uma vez que, em grande medida, apresentam flexibilidade e agilidade na diversificação econômica e apoiam seu desenvolvimento no aprendizado”. *Gilson Schwartz*, renomado pesquisador ligado a essa temática, no texto “Cidade do conhecimento e os jogos da iconomia com moedas criativas”, traz a visão da *iconomia*, que ele vem explorando e aprofundando há mais anos, na teoria e na prática; ele discorre também sobre políticas de desenvolvimento humano com oportunidades em larga escala associadas à economia criativa e audiovisual, que se torna “elemento crítico para a superação da crise contemporânea, num contexto de violência geopolítica”. *Guilherme Fráguas Nobre*, em seu ensaio “A economia criativa e o valor potencial da Escola de Comunicações e Artes”, trabalhando os conceitos de economia criativa e economia imaterial, além de qualificar os setores da economia criativa, apresenta a atual relação da ECA-USP com a economia criativa, sugerindo, ainda, caminhos possíveis e potencialmente promissores.



O destaque, no contexto do dossiê sobre comunicação e economia criativa, é a entrevista que *Organicom* fez com o especialista norte-americano Steven Pedigo. Ele falou ao coordenador do dossiê, Sidney Ferreira Leite, pró-reitor e docente do Centro Universitário Belas Artes, de São Paulo, sobre a base das pesquisas que desenvolve no Creative Class Group e na Universidade de Nova York, onde dirige o departamento de Creative Cities & Civic Innovation. Além de discorrer, de forma ampla, sobre os conceitos de economia e de classe criativa, o professor apresentou uma lista de iniciativas referenciais, algumas das quais potencialmente úteis para se fazer *benchmark* no Brasil.

Ainda quanto à temática do dossiê, mencione-se, da seção de resenhas, a que *Dario de Barros Vedana*, com o título de “A formação de *designers* no contexto da economia criativa”, fez do livro *Communication design: insights from the creative industries*, pontuando o impacto do *design* de comunicação na economia criativa. A obra, publicada em Londres pela Bloomsbury (2015), é de Derek Yates e Jessie Price.

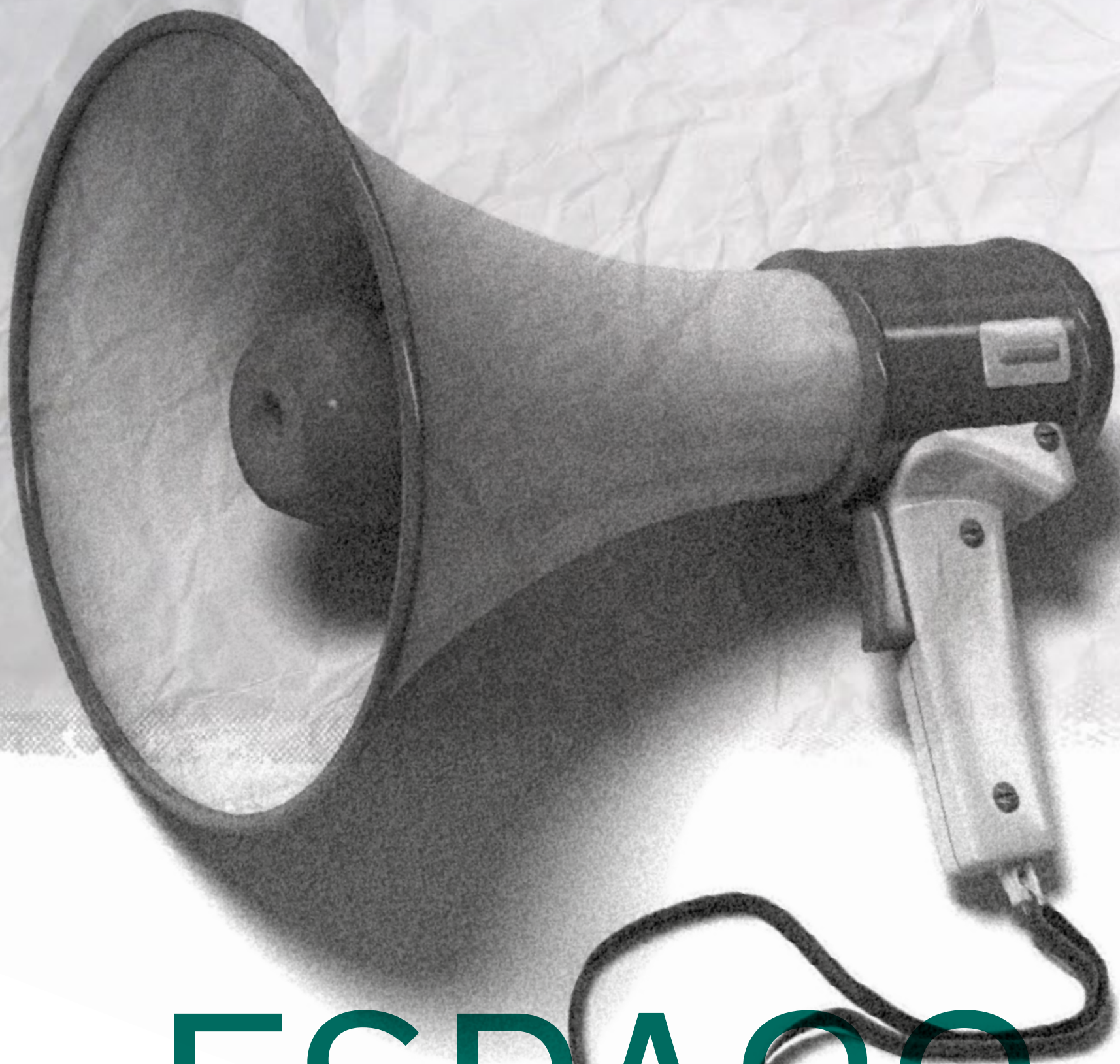
Não se ligam especificamente à temática do dossiê os quatro artigos da seção inicial, Espaço Aberto. Trata-se de trabalhos originados das teses e dissertações que se colocaram nos três primeiros lugares no 2º Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações, conferido no IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado em 2015 na cidade de Campinas (SP). Assim, se oferecem aos leitores o artigo “A gestão da comunicação no processo de racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas no Brasil e na França (anos 1930-1960)”, de *Claudia Nociolini Rebechi*; “Elementos comunicacionais da estratégia das organizações”, de *Victor Márcio Laus Reis Gomes*; “Desafios comunicacionais na gestão estratégica pelo *balanced scorecard* e o choque de gestão no estado de Minas Gerais”, de *Fábia Pereira Lima*; e, fechando a seção, “A interlocução entre poder público e cidadãos na proposta de gestão compartilhada da prefeitura de Belo Horizonte” de Laura Nayara Pimenta.

Na seção de Resenhas, aparecem ainda outras duas, mais ligadas com obras atuais sobre a comunicação organizacional. *Bárbara Miano*, em “Comunicação que transforma a realidade”, discorre sobre a obra *Nueva teoria estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*, de Raúl Herrera Echenique e Rafael Alberto Pérez, publicada pelo Editorial Santillana e pelo Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (Santiago do Chile, 2014). E Luciene Patricia C. de Godoy, em “Ascensão do resto”, aborda o livro *O mundo pós-americano*, de Farid Zakaria, traduzido pela Cia. das Letras (2008).

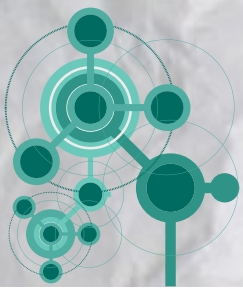
Ao longo de já mais de dez anos, *Organicom* tem trazido ao cenário da comunicação organizacional e das relações públicas a proposta de discutir temas presentes no dia a dia e também trazer temas inovadores. Este – a comunicação e a economia criativa – pode ser entendido como um produto do dia a dia, cada vez mais demandado, mais requerido, mas ao mesmo tempo ainda não tão conhecido. A urgência quanto ao alargamento nas discussões dessa temática é decorrente de um cenário em que o que está estabelecido já não basta, já não se basta. *Organicom* cumpre seu papel de também manter um fio condutor entre academia e mercado, valorizando as iniciativas e priorizando o pensamento inclusivo, a ideia do debate como parte essencial da ciência, sempre com base na tolerância e no respeito. E que após a leitura, muito se debata, em nome da ciência!

LUIZ ALBERTO DE FARIAS  
EDITOR DE ORGANICOM

SIDNEY FERREIRA LEITE  
COORDENADOR DO DOSSIÊ DESTA EDIÇÃO



ESPAÇO  
ABERTO



# A gestão da comunicação no processo de racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas no Brasil e na França (anos 1930-1960)<sup>1</sup>

The management of communication in the process of rationalization of the work: the dictates of public relations in Brazil and in France

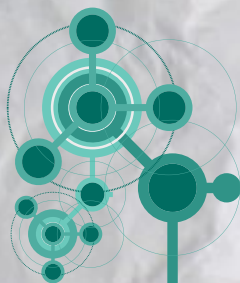
La gestión de la comunicación en el proceso de la racionalización del trabajo: los dictados de las relaciones públicas en Brasil y Francia (años 1930-1960)



Claudia Nociolini Rebechi

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-SP)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
- Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CNPq/ECA-USP)
- Professora do Departamento de Comunicação, no Centro de Educação, Comunicação e Artes (Ceca) da Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- E-mail: nociolini@hotmail.com

<sup>1</sup> Este artigo baseia-se em nossa tese de doutorado, “Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do Idort (anos 1930-1960)”, desenvolvida com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e defendida em 2014 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob a orientação da Profa. Dra. Roseli Aparecida Fígaro Paulino. Ela foi laureada com o 1º lugar entre as teses, no Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações 2015, conferido no IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, realizado em Campinas (SP) de 13 a 15 de maio de 2015.



## Resumo

Este artigo apresenta uma breve exposição da pesquisa de doutorado da autora, constituída por uma ampla investigação em arquivos brasileiros e franceses e realizada com o principal propósito de identificar e analisar as prescrições de relações públicas em diálogo com o discurso da racionalização do trabalho, difundido entre os anos 1930-1960. Sobretudo, a pesquisa trata dos ditames que nortearam a gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações na primeira metade do século XX. Naquele período, as formas de gerir o trabalho nas sociedades capitalistas foram orientadas pelos princípios do ideário taylorista/fordista e da Escola das Relações Humanas. Neste contexto de racionalização do trabalho, os ditames de gestão da comunicação em organizações foram influenciados por esses mesmos princípios, produzindo prescrições que procuravam mediar as relações de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO • RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO • PRESCRIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS • BRASIL • FRANÇA.

## Abstract

This article provides a brief presentation of the author's doctoral research, consisting of extensive research in Brazilian and French archives and developed with the main purpose of identifying and analyzing the prescriptions of public relations in a dialogue with the discourse of rationalization of work, diffused in the course of the years 1930 to 1960. More than anything the research addresses the dictates that guided communication management in the working relations within organizations during the first half of the twentieth century. At that time the ways for management of the work in capitalist societies were guided by the principles of the taylorist/fordist ideas and of the Human Relations School. In this context of rationalization of work, the communication management dictated in organizations was influenced by these same principles, producing prescriptions that sought to mediate the work relations.

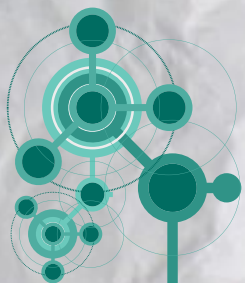
KEYWORDS: COMMUNICATION MANAGEMENT • RATIONALIZATION OF WORK • PRESCRIPTIONS OF PUBLIC RELATIONS • BRAZIL • FRANCE.

## Resumen

En este artículo se presenta una breve presentación de la investigación doctoral de la autora, que consiste en una amplia investigación en los archivos brasileños y franceses y realizado con el objetivo principal de identificar y analizar los requisitos de las relaciones públicas en el diálogo con el discurso de la racionalización del trabajo, extendido entre los años 1930-1960. Por encima de todo, la investigación se ocupa de los dictados que guiaron la gestión de la comunicación en las relaciones laborales en las organizaciones en la primera mitad del siglo XX. En ese momento, la manera de gestionar el trabajo en las sociedades capitalistas se guía por los principios de las ideas taylorista/fordista y la Escuela de Relaciones Humanas. En este contexto de racionalización del trabajo, la gestión de la comunicación en las organizaciones dicta fueron influenciados por estos mismos principios, la producción de recetas que intentan mediar en las relaciones laborales.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN • RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO • REQUISITOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS • BRASIL • FRANCIA.





**N**a primeira metade do século XX, os princípios da racionalização do trabalho, representados pelas filosofias taylorista/fordista e da Escola das Relações Humanas, mostraram-se fundamentais na constituição das formas de gestão do trabalho em organizações. Conhecidos como parte integrante do ideário da Organização Científica do Trabalho, esses princípios foram difundidos amplamente em sociedades capitalistas com processos mais avançados de industrialização e também em outras que ainda estavam em fase inicial de desenvolvimento urbano-industrial, a exemplo do Brasil à época.

Em ambos os casos, a doutrina da racionalização do trabalho foi admitida pela classe dirigente – formada por empresários, intelectuais e políticos – como a mais adequada para controlar a realização e a eficiência do trabalho nos ambientes produtivos e apaziguar os conflitos existentes nas relações de trabalho. Tendo isso em vista, entidades promotoras da racionalização do trabalho foram criadas em vários países com o propósito de difundir os preceitos da Organização Científica do Trabalho e de tentar convencer a opinião pública a aceitar os princípios da “administração científica” como os mais adequados para a administração de organizações.

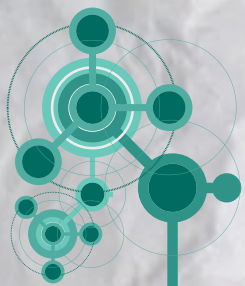
Para desempenhar esse papel no Brasil, foi criado o Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), que, entre as décadas de 1930 e 1960, mostrou-se bastante atuante. Dirigida e apoiada por membros da burguesia industrial, essa entidade procurou organizar e difundir um amplo conjunto de informações sobre a Organização Científica do Trabalho, além de possibilitar o compartilhamento de conhecimento entre os interessados na questão. Dentro dessa perspectiva, o Idort promoveu várias campanhas nacionais e organizou jornadas e congressos internacionais, bem como realizou diversas consultorias para empresas privadas e órgãos governamentais.

O Idort, no entanto, não era uma entidade isolada no Brasil. Ao longo de sua trajetória, o instituto manteve uma relação estreita com entidades congêneres no exterior, por meio de sua integração ao movimento internacional de organização racional do trabalho, coordenado pelo Comité International de l’Organisation Scientifique (Cios), criado na década de 1930, em Paris. Não por acaso, na primeira metade do século XX, estabeleceu-se um intercâmbio de informações entre organismos nacionais semelhantes ao Idort, de diversos países, em torno da corrente de pensamento centrada no delineamento e na difusão da combinação de métodos e princípios baseada nos ditames da Organização Científica do Trabalho, que, por sua vez, focalizava a criação de parâmetros “científicos” e “racionais” para a organização e a gestão do trabalho.

Tais parâmetros, propagados pelas entidades ligadas ao Cios, impuseram uma nova lógica às relações de trabalho nas empresas. Nessa direção, um arsenal de dispositivos foi instaurado a favor da racionalização dos processos produtivos, em especial aquele direcionado às relações entre indivíduos, grupos e classes no ambiente de trabalho. Uma nova conformação dos relacionamentos entre os diversos níveis hierárquicos mostrou-se essencial para o “bom” funcionamento das organizações, conforme a ótica do patronato. As relações entre chefias e subordinados, trabalhadores e o comando da empresa e entre os próprios trabalhadores ganharam uma nova dimensão.

Nessa perspectiva, as entidades promotoras da racionalização do trabalho, como o Idort, contribuíram para a produção e disseminação de novos modos de regulação social nas empresas, entre os quais aparece o uso da comunicação.

Por meio de um levantamento exaustivo de material produzido pelo Idort – textos de sua revista institucional e apostilas dos cursos de relações públicas promovidos por ele –, foi possível identificar um conjunto de prescrições que orientaram a gestão da comunicação nas relações de trabalhos em organizações da época.



Ademais, a análise desse material revelou que as prescrições de comunicação em organizações difundidas pelo instituto brasileiro poderiam estar integradas a um discurso de racionalização compartilhado por outras entidades estrangeiras que atuavam de forma correlata a ele. A partir disso, optamos por concentrar nossos esforços, durante certo momento de nossa pesquisa, em identificar e analisar as prescrições de relações públicas e, conseqüentemente, de comunicação em empresas, disseminadas por duas entidades congêneres do Idort na França: o Comité National de l'Organisation Française (Cnof) e a Commission Générale d'Organisation Scientifique (Cegos). Durante nosso estágio doutoral (doutorado-sanduiche) na cidade de Paris, realizamos um aprofundado levantamento de textos sobre relações públicas publicados por ambas as entidades francesas. Coletado sobretudo na Bibliothèque Nationale de France (BnF), esse material revelou muitos pontos de contato entre os ditames presentes no discurso do Idort e das entidades francesas Cnof e Cegos.

Desse modo, os resultados de nossa pesquisa mostram que há convergências importantes entre as abordagens brasileira e francesa sobre a gestão da comunicação no trabalho, evidenciadas sobretudo no material analisado da década de 1950.

Nesse contexto, este artigo procura trazer informações fundamentais para o conhecimento e a compreensão dos ditames que nortearam a gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações, especialmente no Brasil, na primeira metade do século XX.

Trata-se de reflexões integrantes de nossa tese de doutorado, cujo propósito foi estudar as prescrições de comunicação em relação aos princípios da racionalização do trabalho, orientadores da principal lógica de organização e gestão do trabalho em empresas no Brasil, no período de 1930 a 1960, tendo por base o discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort).

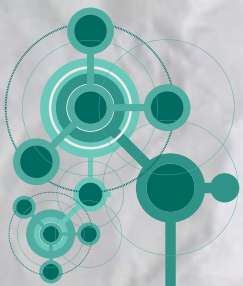
As análises dispostas no estudo demonstram a plausibilidade de duas hipóteses que guiaram a tese: o desenvolvimento da atividade de relações públicas no Brasil recebeu influência dos princípios da racionalização do trabalho admitidos pelo Idort e a gênese das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações apresenta relação direta com os mesmos princípios. Para este artigo, optamos por apresentar e discutir, mesmo que de modo sucinto, os ditames que orientaram as prescrições de relações públicas identificados no material levantado, considerando que essas prescrições são representativas do modelo de gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações admitido na primeira metade do século XX.

Diante disso, a composição deste artigo apresenta três momentos. Inicialmente, mostramos o percurso de investigação da pesquisa em arquivos brasileiros e franceses. Em seguida, tratamos das filosofias de trabalho constituintes do processo de racionalização, que nortearam a gestão da comunicação nas relações de trabalho à época. E, por fim, discutimos parte das prescrições de relações públicas identificadas e analisadas em nossa tese.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA EM ARQUIVOS BRASILEIROS E FRANCESES

Nosso estudo guiou-se, em grande medida, pela investigação em arquivos que oferecessem material suficiente para criarmos o *corpus* da pesquisa sobre as prescrições de comunicação em organizações no contexto da racionalização do trabalho.

Tendo isso em vista, tomamos conhecimento do "Fundo Idort", conservado pelo Arquivo Edgard Leuenroth (AEL) do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Constituído por um extenso



conjunto de documentos, doado pelo próprio Idort à Unicamp na década de 1980, esse acervo foi disponibilizado para consulta pública no início dos anos 1990, após ter sido inventariado sob a coordenação do professor, sociólogo e estudioso do mundo do trabalho Ricardo Antunes. A documentação contempla relatórios e correspondências da entidade com data entre 1931 e 1961, apostilas produzidas a partir dos cursos oferecidos pelo Idort (de temas variados) e sua participação em diversos eventos no período de 1934 a 1974. O AEL também guarda grande parte dos números da revista institucional publicada pelo Idort, desde 1932 até o final da década de 1950.

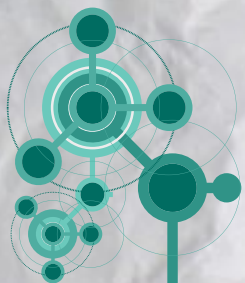
De todo esse material produzido pelo Idort, dois documentos mostraram-se fundamentais para a composição do *corpus* de nossa pesquisa: os textos sobre relações públicas inseridos na revista institucional do instituto e as apostilas produzidas com base nos cursos de relações públicas promovidos pela entidade.

Quanto à revista institucional do Idort, consultamos todos os números publicados entre 1932 e 1959. O AEL da Unicamp foi a principal fonte de levantamento do material no Brasil, mas não a única. Apesar de esse arquivo contemplar boa parte da coleção da revista do Idort, ele dispõe dos números publicados até o ano 1957. Com base nessa realidade, foi preciso consultar acervos de outras instituições para continuar a investigação, haja vista que o objetivo era realizar um levantamento de textos que contemplasse todos os números do periódico até o final da década de 1960. Desse modo, essa etapa continuou na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), onde pudemos acessar os números da revista publicados entre 1958 e 1969, com exceção dos anos 1963 e 1966. Especificamente quanto a esses dois anos, ainda foi preciso consultar o acervo da Biblioteca do Instituto de Energia e Ambiente (IEE) da USP.

Já no que se refere às apostilas de relações públicas, identificamos doze delas, produzidas e difundidas nos anos 1950 e 1960, cujas referências são: (a) curso de iniciação às relações públicas (autoria: Mario Sassi); (b) curso de relações públicas (autoria: Celso Lobo da Costa Carvalho); (c) curso de relações públicas – nível I (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade); (d) curso de relações públicas – nível II, duas versões com datas distintas, provavelmente porque o curso foi ministrado mais de uma vez (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade); (e) curso de relações públicas – nível III, duas versões com datas distintas (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade); (f) curso de relações públicas e comunicação com o pessoal (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade e Joel Barbosa); (g) curso de relações públicas na Força Pública de São Paulo (autoria: Amaury Morais de Maria); (h) curso de relações públicas – duas apostilas com datas distintas, mas do mesmo autor (Amaury Morais de Maria); (i) curso de relações públicas (autoria: Rubens José de Castro Albuquerque).

Todo esse material levantado em acervos brasileiros, de fato pode ser considerado o principal *corpus* da pesquisa, pois é por meio dele que conseguimos criar um percurso de análise e de interpretação coerente com os objetivos e as hipóteses da tese.

A leitura desse material, no entanto, nos instigou a continuar mais um pouco esse trabalho de identificação e de coleta de documentos que poderiam contribuir para a discussão central da pesquisa. Enquanto tomávamos conhecimento da trajetória do Idort, soubemos que o instituto brasileiro participava ativamente do movimento mundial de racionalização do trabalho liderado inicialmente pelo Institut International d'Organisation Scientifique du Travail (Ilost), até 1934, e posteriormente pelo Comité International d'Organisation Scientifique (Cios). Tratava-se de um movimento que congregava várias entidades congêneres do Idort, de nacionalidades distintas, com o propósito principal de criar um discurso hegemônico sobre a racionalização por meio do intercâmbio de informações entre elas. Dentre as entidades estrangeiras, duas despertaram nossa atenção por demonstrarem interesse na atividade de relações públicas: o Comité National de l'Organisation Française (Cnof) e a Commission Générale d'Organisation Scientifique (Cegos). Ambas, entidades francesas, assim como o Idort e no mesmo



período – anos 1950 e 1960 – desenvolveram ações para divulgar as relações públicas dentro do propósito da racionalização do trabalho, aliando o uso da comunicação que essa atividade propunha aos princípios da Organização Científica do Trabalho.

Diante disso, fizemos um estágio de pesquisa em Paris, para realizar um levantamento de documentos produzidos pelo Cnof e pela Cegos no que diz respeito às relações públicas<sup>2</sup>. Ainda no Brasil, investigamos as bases digitais de acervos franceses e descobrimos a existência de material produzido pelas entidades disponível para consulta na Bibliothèque Nationale de France (BnF). Já em Paris, consultamos uma série de documentos produzidos pelo Cnof e pela Cegos e identificamos aqueles que tratam sobre relações públicas.

No caso do Cnof, seu periódico *Revue mensuelle de l'organisation* mostrou integrar textos diretamente relacionados ao assunto. Diante disso, realizamos a leitura de todos os números dessa revista mensal do período de 1950 a 1969 e separamos os textos que, à primeira vista, interessavam à pesquisa<sup>3</sup>.

Quanto à Cegos, descobrimos duas valiosas publicações de sua autoria, oriundas de jornadas de relações públicas que promoveu nos anos 1950. Trata-se de publicações que reúnem um conjunto de textos dos conferencistas que participaram desses eventos:

1) *Les journées d'études de la Cegos*: 20, 21, 22 avril 1953. Pratiques des relations publiques: expériences. Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1953.

2) *Les journées d'études de la Cegos*: 6 et 7 avril 1959. Techniques actuelles de relations publiques. Neuilly-sur-Seine: Éditions Hommes et Techniques, 1959.

O levantamento documental, tanto no Brasil como na França, foi fundamental no desenvolvimento da íntegra da pesquisa. Optou-se por explorar o *corpus* de modo que ele aparecesse como motriz das análises realizadas e como elemento imprescindível para a mobilização dos objetivos e das hipóteses do estudo ao longo do desenvolvimento da tese.

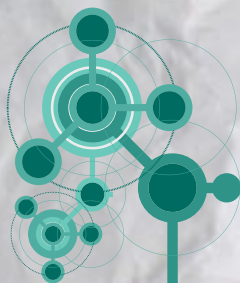
Decidiu-se pelo modo de tratamento desse material – parte do *corpus* da pesquisa integral – que não se limitasse ao ponto de vista já estabelecido por seu conteúdo. Tratar o *corpus* como um conjunto de textos que transmitem ideias pré-concebidas e procurar descrevê-los para ilustrar seus dizeres não seria suficiente para os objetivos e as hipóteses da pesquisa. Dentro dessa abordagem, é possível dizer que a forma escolhida para a mobilização do *corpus*, de certo modo, filia-se aos princípios gerais da análise do discurso de linha francesa, embora não seja uma pesquisa de análise do discurso *stricto sensu*.

A análise do discurso é admitida no desenvolvimento do percurso teórico-metodológico da pesquisa em questão devido ao olhar específico que ela coloca nos textos, mostrando a relevância de tentar compreendê-los dentro do contexto sociopolítico e ideológico que produz sua discursividade.

Pode-se afirmar que os princípios da análise do discurso se apresentam como significativos à medida que contribuem para a constituição de uma prática de leitura do material levantado coerente com os propósitos da pesquisa. Concordamos,

2 Nosso estágio de pesquisa doutoral na França foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), por meio de concessão de bolsa de doze meses (proc. 2012/ 04335-4), de julho de 2012 a agosto de 2013.

3 A lista completa dos textos levantados nos acervos brasileiros e franceses está disponível em nossa tese de doutorado, que pode ser acessada em sua íntegra no website [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).



por exemplo, com a linguista Eni Orlandi, uma das principais difusoras dos conceitos da análise do discurso no Brasil, quando ela afirma que “a natureza dos materiais analisados, a questão colocada, as diferentes teorias dos distintos campos disciplinares – tudo isso constitui o dispositivo analítico” (Orlandi, 1999, p. 28).

A leitura dos textos levantados e uma análise inicial, dispostas a compreender esse material na sua integralidade, revelou uma convivência bastante curiosa entre a noção de relações públicas e os princípios da racionalização do trabalho, produzindo determinadas prescrições de comunicação na gestão do trabalho em organizações, que veremos mais adiante.

## A GESTÃO DO TRABALHO SOB A FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

As entidades promotoras da racionalização do trabalho propagavam a ideia de determinação “científica” das formas de organização e gestão do trabalho, pois consideravam que somente o planejamento e a realização do trabalho baseados em técnicas e princípios estabelecidos pela gerência e pelos controladores do capital seriam os mais eficientes para o aumento da produtividade dentro das empresas.

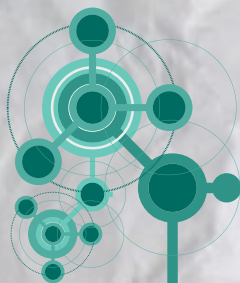
Conforme essa abordagem, a lógica de administração do trabalho aceita e difundida pelo Idort e pelas entidades francesas Cnof e Cegos esteve baseada em ditames estabelecidos por uma certa racionalidade considerada a mais adequada aos objetivos de modernização das relações de produção. O ideário taylorista, nesse sentido, mostrou-se como a opção mais favorável aos interesses da classe industrial, numa ajustada compatibilidade com o projeto de expansão do capitalismo naquele momento.

Entretanto, outras doutrinas desenvolvidas e disseminadas, sobretudo na primeira metade do século XX, também foram reconhecidas pelas entidades promotoras da racionalização do trabalho como aliadas a uma ordem social, considerada necessária para o acúmulo de capital e para a industrialização do país. Duas delas mostraram-se importantes: o fordismo e a Escola das Relações Humanas. Trata-se de doutrinas que, juntamente com o taylorismo, mobilizaram ditames e técnicas motrizes desse intenso processo de racionalização do trabalho. No cruzamento de fundamentos e intenções em comum de tais formas de gestão e organização do trabalho, padrões e normas são estabelecidos pela sociedade.

É sabido que a doutrina da “administração científica” ou organização científica do trabalho, muito propagada pela expressão “taylorismo”, em função de seu criador, o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que estabeleceu, no final do século XIX, um ideário seguido e ratificado, em muitos de seus aspectos, por outras tendências.

Tendo em vista o propósito de aumentar o rendimento dos trabalhadores em prol do aumento da produtividade na empresa norte-americana em que atuava como contramestre – a Midvale Steel –, Taylor estabeleceu parâmetros para a organização e gestão do trabalho que seriam conhecidos e aplicados em outros organismos e em outros países, além dos Estados Unidos, tempos depois. Trata-se de princípios e métodos (técnicas) que fazem da “administração científica” um sistema racionalizador do trabalho com algumas distinções significativas dos sistemas de administração anteriores a ele.

Em sua obra mais célebre, intitulada *Princípios da administração científica*, Taylor esforça-se por sistematizar seu pensamento e apresenta ao leitor os fundamentos de sua filosofia, centrada especialmente na relação de “cordialidade” entre aqueles que “planejam” e os que “executam” o trabalho (Taylor, 2013).



Recomenda-se, dentro da ótica taylorista, que cada tarefa a ser desempenhada pelo trabalhador seja inteiramente pensada pela gerência. Deve-se detalhar a tarefa ao especificar o que fazer, como fazer e em quanto tempo realizar. À direção é atribuída toda a responsabilidade de pensar, de antecipar a realização do trabalho de seus subordinados: “Quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso” (Taylor, 1978, p. 43).

Taylor compreendia o princípio da separação entre concepção e execução do trabalho como uma forma de “cooperação” entre a direção e o trabalhador, essencial à “administração científica”. Enquanto a direção ficasse responsável por planejar o trabalho, os trabalhadores contribuiriam com a sua execução mais fiel possível às instruções recebidas, pois “um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho” (Taylor, 1978, p. 52). Nessa perspectiva, simplifica-se o trabalho em instruções consideradas possíveis de serem compreendidas e assimiladas pelo trabalhador. O indivíduo, em última instância, é considerado um ser incapaz, intelectualmente, de pensar o processo de trabalho e de realizá-lo sem o auxílio da gerência.

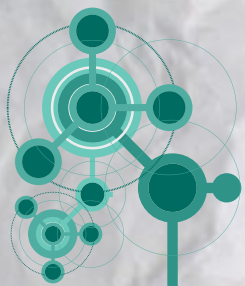
Frederick W. Taylor insistia que a “administração científica” exige “cooperação íntima e cordial” na nova divisão de responsabilidades entre aqueles que planejam e os que devem executar o trabalho. Esse sistema compreenderia uma combinação complexa de elementos que demanda “harmonia, em vez de discórdia”, “cooperação, não individualismo”, enfim, “ciência, em lugar de empirismo” (Taylor, 1978, p. 128).

No caso do Brasil, quando se toma conhecimento do percurso do Idort, é de se supor que o taylorismo se difundiu por meio da atuação de industriais paulistas, a partir do começo dos anos 1930. Mas, conforme indica Nilton Vargas (1985), é a partir dos anos 1950 que os princípios tayloristas são apropriados, de modo mais evidente, pela classe dirigente nacional. Os aspectos do ideário taylorista eram considerados úteis para a elaboração de uma ideologia adequada à proposta de uma sociedade industrial, urbana, calcada no modelo capitalista e em suas exigências de produção e acúmulo de capital. A formação e a reprodução de mão de obra nacional era, dentro desse contexto, um dos elementos de maior interesse para a classe dirigente.

Outro engenheiro norte-americano e contemporâneo de Frederick W. Taylor também esteve interessado em criar fundamentos e métodos para submeter o trabalhador a modos de trabalhar extremamente racionalizados de maneira “consensual”. Trata-se de Henry Ford (1862-1947), que, assim como Taylor, procurou criar parâmetros para planejar e controlar o processo de trabalho.

Significativo aspecto do ideário de Ford dizia respeito a como “educar” a mão de obra a fim de adaptá-la ao seu método de produção, que exigia grande disciplina e engajamento físico e psíquico do trabalhador para um melhor desempenho em termos de produtividade. As “iniciativas educativas” propagadas pelo fordismo, conforme expressão cunhada por Gramsci (2008), referem-se às maneiras pensadas pela classe empresarial para aumentar o dito “bem-estar” social da classe trabalhadora como uma maneira de conseguir mais engajamento de sua parte no rendimento do trabalho. Serviços sociais e atividades de recreação e lazer começaram a ser oferecidos aos trabalhadores na tentativa de impor a eles valores considerados adequados pela classe dirigente. Conforme lembra José Roberto Heloani (1994), o modelo fordista não se preocupava somente em disciplinar a força de trabalho dentro do espaço fabril, mas estendia-se até mesmo fora dele.

Assim como Taylor, Ford procurou aumentar a especialização das tarefas no trabalho, simplificando-as a tal ponto que qualquer pessoa poderia executá-las a partir de instruções, de normas emitidas pelos empregadores. Ambos se mostraram



pouco valorizadores da especificidade humana na realização do trabalho e ignoravam o ponto de vista do trabalhador no processo de trabalho.

O processo de racionalização do trabalho do sistema taylorista/fordista apresenta características de cunho essencialmente mecanicistas. Sob essa ótica, o ser humano é compreendido, sobremaneira, por meio de aspectos fisiológicos, econômicos e técnicos.

No período entre as Primeira e a Segunda Guerra Mundial, entretanto, as condições de trabalho e o trabalhador foram investigados em outra perspectiva. Para um grupo de pesquisadores norte-americanos interessava estudar o que chamaram de "fator humano" dentro do processo produtivo.

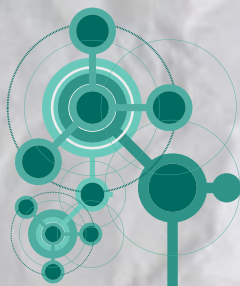
Uma série de experiências com o propósito de analisar o indivíduo no trabalho foram realizadas na usina de Hawthorne da Western Electric Company, entre 1924 e 1932. Algumas dessas experiências foram dirigidas por engenheiros do Massachusetts Institute of Technology (MIT). As mais conhecidas delas são as investigações coordenadas por Elton Mayo, que, posteriormente, se tornariam referência para inúmeros estudos de sociologia do trabalho, sociologia industrial e psicossociologia.

Em especial, os experimentos de Mayo originaram a Escola das Relações Humanas, cujos fundamentos configuraram as diretrizes de gestão de pessoal associada às políticas do *management*, a partir dos anos 1940. Essa tendência buscava agir sobre o comportamento e a motivação dos trabalhadores a fim de explorar a dimensão social das relações entre os indivíduos e o sistema produtivo nas empresas (Desmarez, 1986).

O trabalhador, na perspectiva das "relações humanas", deveria ser compreendido como um ser humano constituído de "sentimentos" e com necessidades "psicológicas" e "sociais" que ultrapassam necessidades econômicas e materiais, tais como o recebimento de um salário ou de gratificações financeiras relacionadas ao rendimento de seu trabalho (Pillon; Vatin, 2003). Tendo isso em vista, questões subjetivas como o comportamento e a motivação dos trabalhadores tornaram-se centrais no contexto da racionalização do trabalho.

Aparentemente, pode-se supor que o movimento das "relações humanas" é considerado uma reação ou uma oposição aos princípios e métodos tayloristas. No entanto, Desmarez (1986), e Braverman (1987) questionam esse posicionamento. Ambos compreendem que tal perspectiva complementa a doutrina da "administração científica", pois ela não critica os fundamentos desse tipo de organização do trabalho, mas, sim, os meios de submeter os trabalhadores a essa lógica. O processo de organização e gestão do trabalho trazido pelo taylorismo é considerado algo inelutável. A preocupação de Elton Mayo e sua equipe seria, portanto, oferecer instrumentos para a "estação social" dos trabalhadores face ao modo de realizar o trabalho, num contexto já estabelecido pela "administração científica".

Pode-se dizer que, de modo adaptado aos contextos sociopolítico e econômico do Brasil e da França, todas essas filosofias de gestão do trabalho foram assimiladas e propagadas pelo Idort e pelas entidades francesas Cnof e Cegos, cujos princípios influenciavam as formas de gestão e organização do trabalho e de controle social das relações entre trabalhadores e a direção de empresas praticadas por parcela significativa do empresariado. Nesse sentido, o encontro do Idort, do Cnof e da Cegos com a atividade de relações públicas, sobretudo a partir dos anos 1950, mostrou-se representativo dentro desse cenário.



## PRESCRIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DO TRABALHO

Conforme indicado antes, a atuação similar e, sobretudo, dentro de um mesmo período histórico, do Idort e das entidades francesas Cnof e Cegos, na difusão dos princípios de relações públicas, não foi uma mera coincidência.

Pode-se dizer que o interesse comum dessas entidades promotoras da racionalização pelas relações públicas deu-se, principalmente, devido ao teor da natureza “conciliadora” dessa atividade que se formulava naquela época. A incorporação de princípios e métodos, alinhados às doutrinas da Organização Científica do Trabalho, por organizações privadas e governamentais, acirrava os conflitos no contexto da gestão do trabalho. Não surpreendentemente, os trabalhadores resistiram a certos modos de realização do trabalho e de comportamentos impostos a eles. Tendo isso em vista, a filosofia de “harmonização” admitida pelas relações públicas mostrava-se conveniente à necessidade do processo de racionalização de amenizar os embates nas relações internas aos espaços produtivos.

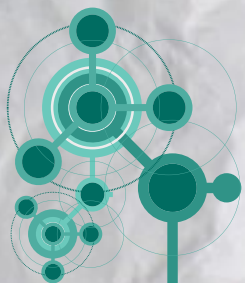
Seja no Brasil ou na França, o discurso sobre a relevância das relações públicas para a conformação de determinadas formas de gestão do trabalho, filiadas às doutrinas taylorista, fordista e da Escola das Relações Humanas, foi constituído com base em aspectos basilares da atividade difundidos em ambos os países. Mais especificamente na década de 1950, influentes propagadores das relações públicas justificavam a coerência da filosofia das relações públicas aos princípios da racionalização do trabalho.

No caso do Brasil, por exemplo, o norte-americano Eric Carlson, consultor da Organização das Nações Unidas (ONU) e especialista em relações públicas, esteve no país em 1953, para ministrar cursos e conferências sobre o tema. Em conformidade com a configuração do entendimento sobre gestão do trabalho que se formou após o final da Segunda Guerra Mundial, atualizada com base em orientações de gestão de pessoas menos autoritárias e mais integradas aos aspectos “psicológicos” do trabalhador, isto é, às orientações constituídas em acordo com a filosofia das “relações humanas”, Carlson apresentou as relações públicas aos membros do Idort como a atividade que poderia ajudar a administrar o “fator humano” nas relações de trabalho.

Foram três as conferências concedidas pelo norte-americano aos membros do instituto na ocasião de sua vinda ao Brasil. Carlson havia sido convidado para ministrar um curso específico de relações públicas na Escola Brasileira de Administração Pública (Ebpap) da Fundação Getúlio Vargas, localizada na cidade do Rio de Janeiro, estendendo sua estadia a convite de membros do instituto, para visita à cidade de São Paulo. Com o apoio da empresa São Paulo Tramway, Light and Power Co. Ltd. (futura Eletropaulo), o Idort promoveu as seguintes palestras de Eric Carlson nos dias 6, 7 e 10 de julho de 1953, no auditório do Banco Nacional Interamericano: (1) O papel das relações públicas na racionalização do trabalho; (2) Relações públicas e suas responsabilidades na administração e organização administrativa; e (3) Criação de um clima de opinião pública favorável à produtividade e ao trabalho de cooperação entre a administração e os trabalhadores.

Já na França, em 1951, Lucien Matrat, em parceria com Alec Carin, publicou uma obra considerada pioneira no contexto dos estudos sobre as relações públicas. Intitulado *Les public-relations: moteur de productivité*, esse livro procurou mostrar argumentos que, segundo seus autores, poderiam demonstrar a relação direta entre a atividade de relações públicas e o aumento de produtividade nas empresas. Convém notar que, dentro desse propósito, tal publicação traz questões que revelam, de certa forma, o entendimento que se demonstrava à época sobre as orientações de relações públicas no tocante à administração das relações de trabalho.





Pode-se dizer que as recomendações de relações públicas difundidas por Eric Carlson, no Brasil, e por Lucien Matrat, na França, fazem parte de um contexto mais abrangente de orientações de comunicação nas relações de trabalho em organizações, que foram produzidas e postas em circulação por um conjunto de indivíduos e instituições num momento decisivo de (re)configuração da racionalização do trabalho em ambos os países.

O material produzido pelo Idort, pelo Cnof e pela Cegos – levantado em nossa pesquisa – indica uma série desses ditames de relações públicas adequados aos princípios da racionalização do trabalho. Trata-se de preceitos que procuram conceber um conjunto de valores sociais e de regras de comportamento aos trabalhadores, dos mais diversificados níveis hierárquicos. Estamos falando de “prescrições” que compõem o discurso de comunicação nas relações de trabalho em organizações, produzidas no embate de relações de produção e de força engendrado em condições socioeconômicas e políticas determinadas pelo curso da história. Isto é, são enunciados compostos, dispostos e difundidos em campos de trocas simbólicas, materializados em discursos que, no caso de nosso estudo, são representativos de um tipo de compreensão sobre a gestão da comunicação atrelada aos princípios da racionalização do trabalho em empresas.

Tendo isso em vista, tratar de prescrições de relações públicas é falar de recomendações e orientações consideradas obrigatórias para a conformação de um determinado modo de pensar e ordenar as relações sociais em situações de trabalho.

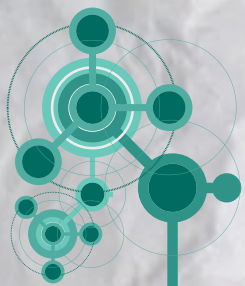
Yves Schwartz e Louis Durrive (2010, p. 68) explicam que a realização do trabalho demanda sempre “um prescrito, um conjunto de objetivos, de procedimentos, de regras - relativos aos resultados esperados e às maneiras de obtê-los. Quem prescreve? Em termos gerais, é a sociedade quem prescreve”.

Admitir que é a sociedade quem prescreve o trabalho é levar em conta que o trabalhador está sempre suscetível às várias pressões e injunções, de origens variadas, que influenciam os objetivos a serem alcançados e as formas de consegui-los na realização do trabalho (Daniellou, 2002).

As prescrições de relações públicas, alinhadas a essa abordagem, podem ser consideradas prescrições sob o “modo de pensar”, conforme ideia pensada originalmente por François Daniellou (2002).

Sob essa perspectiva, apresentaremos, de modo sucinto, algumas dessas prescrições identificadas no *corpus* de nossa pesquisa.

No que diz respeito aos textos publicados pelo Cnof e pela Cegos, observa-se uma série de posicionamentos políticos compartilhados entre seus produtores. Seus modos de conceber a vida em sociedade denunciam uma ideologia integrada à tentativa de escamotear os conflitos presentes nas relações entre capital e trabalho. Percebe-se um cenário construído em torno de ditames progressistas e civilizatórios que conduzem a pontos de vista defendidos como positivos para o bem-estar do homem na sociedade. Porém, o confronto entre os indivíduos é reprovado e contesta-se, num cunho plenamente moralista, qualquer comportamento ou atitude que possa lançar discórdia na sociedade e nas empresas. Existe uma tentativa contínua de evitar situações de tensão. Ao mesmo tempo, reivindica-se mais atenção às condições dos indivíduos nas organizações, àqueles que propiciam sua existência e o seu funcionamento. As recomendações quanto ao tratamento que deve ser dado aos trabalhadores são formuladas em torno de ditames como: mais atenção às suas necessidades psicológicas, mais respeito e dignidade, menos atitudes autoritárias e coercitivas. É como se houvesse um desejo generalizado de criar nas organizações, um contexto livre de agitações e de perturbações. Seria a formulação de um ambiente de harmonia, em que os indivíduos possam concentrar todos os seus esforços na realização de seu trabalho de modo a serem o mais eficazes possível.



A atividade de relações públicas e o uso da comunicação nas organizações são apropriados como uma maneira eficiente de acomodar e fazer valer todas essas condições em favor de uma conjuntura pensada a partir dos princípios da racionalização do trabalho.

Dentre as prescrições identificadas no material francês são recorrentes as seguintes: 1) apelo à "verdade", ou seja, as relações entre os homens na sociedade, entre o Estado e os cidadãos, entre empresas e trabalhadores deveriam estar pautadas por uma espécie de honestidade e de transparência; 2) objetividade da informação; 3) funcionário permanentemente informado sobre o funcionamento da empresa; 4) diálogo entre trabalhadores e o comando das organizações e entre chefias e subordinados; 5) a atividade de relações públicas e a comunicação consideradas um novo meio de administração da empresa.

No que se refere ao material brasileiro, em especial às apostilas oriundas dos cursos de relações públicas promovidos pelo Idort, pensamos em seis categorias de análise das prescrições de relações públicas oriundas da análise do *corpus* em questão que, a nosso ver, são capazes de potencializar reflexões fundamentais quanto à constituição dessas prescrições em relação ao discurso de racionalização do trabalho difundido e legitimado pelo Idort no Brasil.

As categorias de análise propostas foram as seguintes: 1) relação entre as organizações e seus empregados por meio de interesses mútuos; 2) "boas relações" entre chefias e subordinados; 3) identificação dos interesses dos trabalhadores; 4) garantia de compreensão das informações transmitidas pela empresa aos trabalhadores; 5) integração do trabalhador ao ambiente das organizações; 6) fases do planejamento da atividade de relações públicas no contexto da organização e gestão do trabalho.

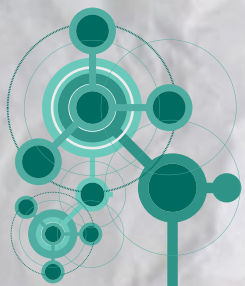
Em linhas gerais, o desenvolvimento dessas categorias demonstra determinados pontos em comum no que diz respeito ao uso prescrito da comunicação na administração das relações entre trabalhadores e o comando das organizações, sendo que a apologia da doutrina das "relações humanas" ganhou destaque dentro desse contexto.

É sabido que os princípios das "relações humanas" foram retomados pelo discurso da racionalização do trabalho, a partir da segunda metade dos anos 1940, de modo a conduzir, em grande medida, o próprio discurso do Idort nas duas décadas seguintes. A filosofia propagadora do "fator humano" no trabalho trouxe novos elementos para a argumentação dos agentes da racionalização, em benefício de um maior controle social dos trabalhadores nas organizações. E, como é discutido em nossa pesquisa de doutorado, a filosofia das relações públicas encontrou-se com os ditames das "relações humanas" no próprio discurso da racionalização difundido pelo Idort. Nossa análise procurou mostrar que os princípios das "relações humanas" estariam bem conectados à noção de relações públicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que indicamos no início deste artigo, nosso principal propósito foi discorrer sobre os ditames que orientaram a constituição das prescrições de relações públicas identificadas no material brasileiro e francês levantado e analisado em nossa pesquisa de doutorado.

Diante disso, mesmo que de maneira sintética, falamos e procuramos refletir sobre as filosofias de trabalho constituintes do processo de racionalização do trabalho que guiaram a gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações, na primeira metade do século XX. No caso, tratamos dos preceitos tayloristas, fordistas e da Escola das Relações Humanas. Ademais, abordamos algumas das prescrições de relações públicas identificadas e analisadas em nossa tese.



Certamente, um entendimento mais amplo e aprofundado sobre a pesquisa pode ser alcançado com a leitura da tese em sua íntegra. De qualquer forma, entende-se que a apresentação – mesmo que introdutória – do objeto de estudo e do *corpus* da pesquisa realizada pode contribuir para dois pontos considerados por nós fundamentais para o avanço das pesquisas científicas sobre a gestão da comunicação no trabalho em organizações: 1) investigações de cunho histórico, por meio de identificação e análise de documentos primários, são valiosas para melhor compreendermos as bases constitutivas dos discursos do tempo presente; e 2) tratar de gestão da comunicação nas relações de trabalho em organizações demanda uma relação mais próxima com os temas do mundo do trabalho, ainda ignorados por significativa parte dos estudiosos do campo da comunicação interessados na questão.

## REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

CARIN, Alec; MATRAT, Lucien. *Les public-relations: moteur de productivité*. Paris: Éd. Elzevier, 1951.

DANIELLOU, François. Le travail des prescriptions. In: Actes du 37ème Congrès de la Self, "Les évolutions de la prescription". Conférence inaugural. Aix-en-Provence, 2002. Disponível em: < <http://www.ergonomie-self.org/self2002/daniellou.pdf> >. Acesso em: jan. 2011.

DESMAREZ, Pierre. *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris: Armand Colin, 1986.

GRAMSCI, Antonio. *Americanismo e fordismo*. São Paulo: Hedra, 2008.

HELOANI, José Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios e métodos*. Campinas, SP: Pontes, 1999.

PILLON, Thierry; VATIN, François. *Traité de sociologie du travail*. Toulouse: Octares, 2007.

REBECHI, Claudia Nociolini. Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do Idort (anos 1930-1960). 2014. 351 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2014.

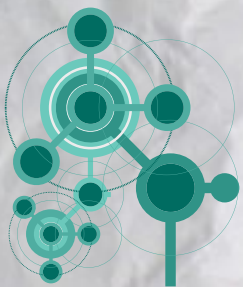
SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. *Trabalho e ergologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Eduff, 2010.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. *Comment réconcilier patrons et travailleurs: extraits de The principles of scientific management*, traduits, présentés et annotés par Igor Martinache. Paris: Alternatives Économiques, 2013.

VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In: *Ciências sociais hoje*. Anuário de antropologia, política e sociologia. São Paulo: Anpocs/Cortez, 1985. p.155-190.

Artigo recebido em 21.9.2015 e aprovado em 3.10.2015.



# Elementos comunicacionais da estratégia das organizações<sup>1</sup>

Communication elements of organizational strategy

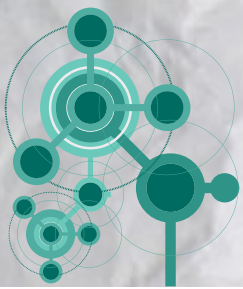
Elementos comunicacionales de la estrategia de las organizaciones



Victor Márcio Laus Reis Gomes

- Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
- Master of Business Administration (MBA) pela University of Dallas
- Especialista em Marketing e bacharel em Comunicação Social pela PUC-RS
- Foi professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-Sul) e da Faculdade Porto-Alegrense (Fapa)
- Atuou como executivo de marketing e comunicação em empresas como RBS, Claro e Dell
- É professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB).
- E-mail: victorlaus@gmail.com

<sup>1</sup> Este artigo baseia-se em nossa tese de doutorado, "Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva", desenvolvida com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e defendida em 2014 no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), sob a orientação da Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura. Ela obteve o 3º lugar entre as teses, no Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações 2015, conferido no IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, realizado em Campinas (SP) de 13 a 15 de maio de 2015.



## Resumo

Em uma reflexão teórica, este artigo discute um conjunto de elementos comunicacionais que podem ser aplicados para a compreensão da estratégia das organizações. Esses elementos são categorizados da seguinte forma: a decisão, a identificação, a institucionalização, a mediação, a cultura organizacional e a comunicação organizacional. A articulação desses elementos indica que as estratégias são constituídas, negociadas e representadas, por meio da processualidade da comunicação organizacional, em um conjunto de decisões voltadas para a diferenciação das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • ESTRATÉGIA • SISTEMA • DISCURSO.

## Abstract

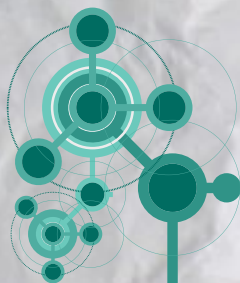
This paper offers a theoretical reflection on a set of communicational elements that may be applied in order to understand organizational strategy. These elements are categorized as follows: decision, identification, institutionalization, mediation, organizational culture and organizational communication. The articulation of such elements shows that the strategies are formed, negotiated and represented through organizational communication processuality in a combination of decisions aimed at differentiation of the organizations.

KEYWORDS: COMMUNICATION • STRATEGY • SYSTEM • DISCOURSE.

## Resumen

En una reflexión teórica, este artículo discute una serie de elementos comunicacionales que se pueden aplicar a la comprensión de la estrategia de las organizaciones. Estos elementos se clasifican de la siguiente manera: la decisión, la identificación, la institucionalización, la mediación, la cultura organizacional y la comunicación organizacional. La articulación de estos elementos indica que las estrategias son constituidas, negociadas y representadas por medio de la procesualidad de la comunicación organizacional en una serie de decisiones encaminadas a la diferenciación de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • ESTRATEGIA • SISTEMA • DISCURSO.



**E**m abordagens econômicas e administrativas, a estratégia das organizações é compreendida, de forma sintética, como um conjunto de decisões que: definem uma visão e uma missão sustentáveis (Ansoff, 1983; Chandler, 1998); alocam recursos e capacitam uma organização a conquistar e a sustentar vantagem competitiva (Day, 1999; Henderson, 1998; Porter, 1986; 1989; Quinn, 2001); identificam e implementam opções de crescimento adequadas ao contexto competitivo (Ansoff, 1983).

Autores como Whittington (2002), Bowman, Singh e Thomas (2006) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) construíram tipologias com a intenção de proporcionar uma visão geral sobre as diferentes abordagens sobre a estratégia organizacional. O valor dessas classificações está em apontar a ampla variedade de significados que o termo estratégia pode ter no ambiente organizacional. Com base nesses autores, identificamos três grandes leituras ou abordagens: a administrativa, a econômica e a sociocomportamental. As administrativas privilegiam aspectos voltados ao planejamento e aos processos da estratégia. As econômicas enfatizam os recursos, as capacitações e as vantagens competitivas. E, por fim, as abordagens sociocomportamentais investigam processos psicológicos, sociais e linguísticos relacionados a práticas estratégicas das organizações.

Os estudos comunicacionais podem ser enquadrados nesse último grupo, ao qual é possível relacionar desde os trabalhos de Weick (1995) sobre como os membros da organização constroem sentido em torno de práticas estratégicas, até os trabalhos recentes de autores vinculados à corrente da estratégia como prática (*strategy-as-practice*), como Hendry (2000), Paali, Vaara e Sorsa (2009) e Seidl (2007), que tratam dos discursos sobre a estratégia. Ainda podemos vincular a esse grupo as pesquisas de autores brasileiros como Bueno (2009), Kunsch (2009), Bulgacov e Marchiori (2010, 2011), Reis, Marchiori e Casali (2010) e Lima (2014; 2015), além da proposta da “nova teoria estratégica” de Pérez (2008, 2012) e de Pérez e Massoni (2009).

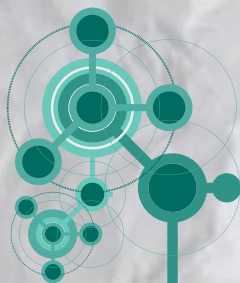
Sobre esses antecedentes, construímos esta reflexão, com o objetivo de desvendar elementos comunicacionais para a compreensão da estratégia organizacional. Não estamos, portanto, focalizando a estratégia de comunicação, mas sim a estratégia da organização, que, como já discutimos, é objeto de diferentes abordagens. Partindo da teoria sistêmica, fundamentada em Niklas Luhmann (1997a; 1997b; 2005; 2006; 2011), identificamos na abordagem discursiva de Eliseo Verón (1980; 1996; 2004), uma possibilidade de articulação entre as noções de sistema e de discurso, que é o ponto de partida para nossa discussão.

## SISTEMA E DISCURSO

Conforme Luhmann (2011), os sistemas sociais podem ser compreendidos como unidades operacionalmente fechadas e interativamente abertas, que têm a comunicação como sua operação essencial. É por meio da comunicação que a diferença sistema social/ambiente é (re)produzida continuamente, garantindo a manutenção do sistema e reduzindo a complexidade do ambiente.

A diferenciação dos sistemas sociais parece seguir um movimento reflexivo e recursivo em que o sentido é construído em uma rede de comunicações, que opera de forma circular, autopoietica<sup>2</sup> e operacionalmente fechada. O sistema observa o entorno e constrói sentido tendo por referência esse tecido autorreferenciado de comunicações. Os sentidos circulam nessas redes e constituem o horizonte operativo dos sistemas sociais, os quais, apesar de operacionalmente fechados,

<sup>2</sup> O adjetivo “autopoietica” é utilizado para designar uma estrutura (sistema) em que ocorre a autopoiese, ou seja, a capacidade de autorreproduzir-se exclusivamente por meio de seus próprios elementos e operações internas. No caso dos sistemas sociais, a comunicação e a rede de comunicações formada no interior do sistema constituem o elemento fundamental para a autorreprodução e são por ele responsáveis (Luhmann, 2011).



não estão isolados. A linguagem possibilita acoplamentos estruturais com indivíduos e outros sistemas, permitindo que elementos externos aos sistemas sejam incorporados, mantendo, no entanto, a autorreferencialidade na construção dos sentidos. Ou seja, o sistema tem contato com o mundo externo, mas constrói o sentido segundo suas referências internas. Isso garante a identidade, mantendo a diferenciação sistema/ambiente.

Nesse contexto, os discursos são efeitos de sentidos construídos nos sistemas sociais. Podem ser compreendidos também como lances de linguagem ou enunciados que, em jogos de linguagem, materializam os sentidos que circulam nos sistemas. Esses lances parecem estar submetidos a regras e acordos, explícitos ou tácitos, que são intrínsecos à condição de fechamento dos sistemas sociais. Além disso, os lances configuram um contexto social e, com isso, assumem posições, expectativas e disputas.

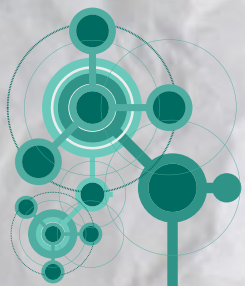
Com a aproximação entre as noções de sistema e de discurso, chegamos à perspectiva sistêmico-discursiva que fundamenta esta reflexão, contribuindo para direcionar a atenção da investigação para a dimensão social do discurso, não ignorando o sujeito, mas deslocando a atenção para a diferença sistema/ambiente e para a dinâmica social da produção de sentidos. Essa perspectiva fornece as noções fundamentais para compreendermos as organizações como sistemas sociais formados por comunicação e os discursos como elementos constituintes desses sistemas, além de indicar um percurso metodológico para uma abordagem discursiva. A partir do tensionamento entre as noções de organização e de comunicação, identificamos um conjunto de elementos comunicacionais para a compreensão da estratégia das organizações. Esses elementos são categorizados da seguinte forma: a decisão, a identificação, a institucionalização, a mediação, a cultura organizacional e a comunicação organizacional.

## A decisão

Com base em Luhmann (2005), partimos do pressuposto de que a decisão é o processo fundamental, que diferencia, define e mantém o sistema organizacional. Ao mesmo tempo em que é responsável pela autorreprodução das organizações, ela possibilita a comunicação direta com outros sistemas. Conforme Rodrigues e Neves (2012), a decisão pode ser exportada para outros sistemas, ou, em outras palavras, pode ser compartilhada com outros sistemas sem prejudicar a autopoiese do sistema organizacional.

As decisões, para Luhmann, constituem, antes de uma operação mental, uma forma específica de comunicação. Nesse sentido, elas não são tomadas e depois comunicadas. As decisões são comunicação. Como as decisões são constituídas por duas distinções entrelaçadas, uma decisão envolve a comunicação, explícita ou implícita, de uma alternativa selecionada e de alternativas rejeitadas. Assim, a comunicação de uma decisão é paradoxal. Ela informa sobre a decisão, mas também sobre as alternativas, que, reiterar-se, são e não são alternativas; caso contrário não haveria decisão. Por ser paradoxal, a comunicação da decisão é frágil e demanda uma desconstrução por meio de comunicações posteriores. Uma decisão é conectada a outra em uma rede, de modo que as incertezas sobre o contexto da primeira são reduzidas. As decisões reduzem a complexidade de decisões posteriores, servindo como ponto de referência para estas.

A noção de decisão de Luhmann (2005) é abrangente e parece não se restringir a comportamentos regidos por uma ideia de racionalidade absoluta. Compreender a decisão como uma forma de comunicação pressupõe considerar a racionalidade múltipla envolvida nos comportamentos decisórios. Assim, a decisão deixa de ser um processo sequencial, linear, consciente, deliberado e planejado, em que um conjunto de alternativas é avaliado e a melhor escolha é feita, passando a ser compreendida como a expressão de um conjunto amplo de fatores inter-relacionados que, além da razão, envolvem



afeto, intuição e relações sociais. Dessa forma, o processo decisório pode ser compreendido como não linear e transitório. Essas características também são ressaltadas por abordagens que procuram integrar os aspectos cognitivos e afetivos do processo decisório, como as de Simon (1970) e de Leitão (1997).

## A identificação

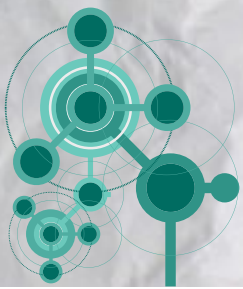
Conforme Luhmann (2011), os sistemas organizacionais, de forma autorreferente, processam sua distinção quanto ao ambiente complexo e, com isso, identificam-se e criam uma identidade que os diferencia. Para o autor (Luhmann, 2011, p. 81), “o sistema é a diferença resultante da diferença entre sistema e meio”. Para existirem, os sistemas precisam definir o que os constitui e o que é ambiente, ou seja, o que está fora. Essa diferença é a marca da existência dos sistemas, e ela é construída por meio da autopoiese, com operações internas e exclusivas dos sistemas. Os sistemas se constituem mediante esforços permanentes de distinção entre o que eles são e o que é o ambiente. Portanto, parece possível dizer que eles estão em permanente estado de identificação ou de demarcação de suas fronteiras. Esse estado demanda uma capacidade de auto-observação, em que os sistemas monitoram o ambiente permanentemente e mantêm suas distinções em relação a ele.

O preceito da diferença parece ser fundamental para a discussão em torno da identificação. Para Woodward (2009), a identidade é relacional, porque, para existir, necessita de algo fora dela, de algo que ela não é. Para Silva (2009), a afirmação da identidade envolve a demarcação de fronteiras, estabelecendo distinções entre o que fica dentro e o que fica fora. Essa diferença é o que marca a identidade e fornece as condições para que ela exista. Assim, é possível dizer que a identidade depende da diferença. Por outro lado, afirmações sobre a diferença, muitas vezes, dependem de uma cadeia, em geral oculta, de declarações negativas sobre outras identidades. Portanto, identidade e diferença constituem noções inseparáveis tanto em uma perspectiva dos estudos culturais (Hall, 2009; Silva, 2009; Woodward, 2009), como em uma perspectiva sistêmica (Luhmann, 2011). Esse paradoxo entre o que é e o que não é, ou, em outras palavras, entre o que faz e o que não faz parte do sistema, está na origem da diferenciação sistêmica.

Em relação às identidades das organizações, compreendemos que elas são construídas sobre essas representações, demarcando as fronteiras simbólicas e sistêmicas, distinguindo o que faz parte dos sistemas e o que é ambiente para as organizações. Fechadas operacionalmente, as organizações procuram construir e manter suas distinções por meio da comunicação. No entanto, a instabilidade, a flexibilidade, a ambiguidade e a contingência também parecem características das identidades organizacionais. No contexto atual, de crescentes pressões ambientais e de novas configurações sociais e organizacionais, em que predominam as discontinuidades (Gomes, 2011), indivíduos e organizações constroem a cada instante suas identidades. A transitoriedade e a flexibilidade, demandadas por ambientes em constante transformação, parecem exigir de indivíduos e de organizações uma multiplicidade de projetos e de identificações ao longo de sua existência. Teríamos, assim, um “feixe de pequenas identificações” (Lasbeck, 2009, p. 16), compondo um mosaico, construído a partir das diferenças suscitadas em interações.

Baldissera (2007) defende que as identidades, devido a forças diversas e multidirecionais, são (re)tecidas permanentemente em processos de comunicação. O autor propõe a noção de “*complexus* de identificações”, destacando a diversidade de possibilidades identificatórias para indivíduos e organizações. Essas possibilidades configuram uma identidade que se atualiza constantemente, permitindo a manifestação de múltiplas identificações, mas mantendo uma coesão. A identidade, portanto, é fechada e aberta. Nas palavras de Baldissera (2007, p. 231), a organização “fecha-se estrategicamente para construir-se e instituir-se como uma dada coerência/ordenação identitária frente ao outro (sua alteridade), e abre-se para, em tensões/disputas com sua alteridade (de qualquer qualidade)”.





## A institucionalização

Em seus processos identificatórios, as organizações recorrem a práticas, decisões e estruturas legitimadas nos ambientes institucionais. Conforme Vizer (2011, p. 103), o termo instituição define “um conjunto organizativo-simbólico, uma unidade de práxis e sentido”. Essa harmonia parece romper-se apenas em situações de crise aguda e de sobrevivência da comunidade. Para o autor, modelos de apropriação social, que atraem e recrutam, por tradição, convicção ou interesse, são produzidos mediante um conjunto de ideias, crenças e práticas legitimadas como instrumentos de poder e de controle. Esse poder de convocação é que seria responsável pela produção e reprodução das estruturas organizativas das instituições.

A instituição pode ser compreendida como um conjunto tanto real-social como simbólico e imaginário que se define como um universo de sentido e de ação social, como uma trama que é constantemente (re)tecida pelos sistemas sociais. Assim, com base na teoria dos sistemas (Luhmann, 2011), parece possível dizer que as instituições são constituídas, de forma autorreferencial, pelos sistemas sociais, em redes de sentidos que são produzidas nos movimentos de autorreprodução dos sistemas sociais e também nas relações entre organizações.

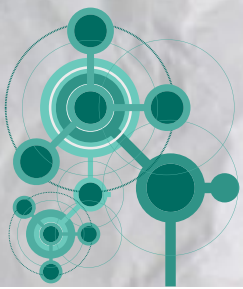
Hasse (2005) lembra que, para a teoria dos sistemas de Luhmann, a sociedade moderna é sustentada por organizações formais. Estruturalmente ligadas a sistemas funcionais, estas incorporam códigos e programas desses sistemas. Isso faz com que haja uma identificação entre organizações e sistemas funcionais. Essa identificação, no entanto, não é fixa, e as organizações até podem funcionar como instâncias de mediação entre sistemas funcionais. Outro aspecto significativo na relação com o ambiente é a possibilidade de comunicação entre organizações, admitida pela teoria sistêmica.

Assim, compreendemos a institucionalização como um processo em que grupos sociais são criados e perpetuados, em uma lógica de dominação ou poder compartilhado, que envolve a busca por legitimação de práticas, decisões e estruturas. Esse processo revela o poder de convocação de um universo autorreferenciado de sentidos, que leva as organizações a (re) produzirem suas próprias estruturas e as estruturas dos sistemas com os quais se relacionam.

## A mediação

Recorrendo a Luhmann (2011), é possível pensar na mediação da linguagem, que permite o acoplamento entre sistemas sociais e consciências (indivíduos). A linguagem disponibiliza o acesso a redes de sentidos, constituídas tanto internamente quanto na interação entre sistemas. Também é possível pensar em mediação quando consideramos a teoria do discurso de Verón (1980). Essas mediações parecem ocorrer no espaço de defasagem e não linearidade entre produção e reconhecimento, responsável por gerar um campo de efeitos e a multiplicação dos sentidos postos em circulação.

Conforme Martín-Barbero (2006), a mediação pode ser pensada como um espaço de constituição da sociedade e não, simplesmente, de transmissão, de veiculação ou de tradução de representações existentes. A partir das ideias do autor, parece possível pensar na mediação como espaços ou instâncias de negociação de sentido, que interferem e alteram os processos de recepção ou reconhecimento. Dessa forma, Martín-Barbero sugere que o olhar comunicacional pressupõe a colocação em primeiro plano dos ingredientes simbólicos e imaginários. A mediação, portanto, envolve as construções culturais e simbólicas, as apropriações e recodificações das mensagens/discursos, que são responsáveis pela criação de sentidos. Ela ocorre mediante as práticas cotidianas, as técnicas incorporadas nos processos organizacionais, os rituais e a circulação de sentidos nas organizações.



Quando consideramos a mediação na perspectiva sistêmico-discursiva, portanto, não estamos nos referindo à intermediação, filtragem ou intervenção no processo comunicativo, que são sentidos geralmente atribuídos ao termo, conforme lembra Signates (2003). Principalmente no que diz respeito à relação entre organização e comunicação, não nos referimos à mediação em uma perspectiva funcionalista, como forma de facilitação da transmissão de mensagens. Para nós, a mediação é relacionada às dinâmicas de circulação, de multiplicação e de disputa de sentidos tanto nas operações de diferenciação do sistema organizacional quanto nas interações deste com outros sistemas (ambiente). Consideramos, assim como Hasse (2005), que os sistemas organizacionais podem constituir-se em instâncias mediadoras da institucionalização de práticas, procedimentos, regras e conceitos. Dessa forma, a mediação pode ser um elemento processual estreitamente relacionado com a institucionalização e, como veremos a seguir, com a cultura organizacional.

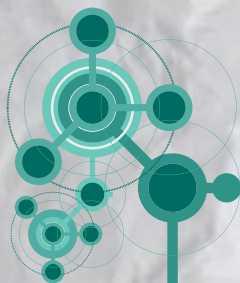
### A cultura organizacional

Conforme Gershon (2005), na perspectiva sistêmica de Luhmann, a cultura é compreendida como uma forma de abordar os paradoxos que são inerentes aos sistemas. Por si só, ela não pode ser considerada um sistema, pois as operações que diferenciam culturas não são as mesmas que distinguem sistemas. Ela pode ser subdividida em várias outras subculturas, sem haver um critério ou operação fundamental para essas divisões. Além disso, diferentemente dos sistemas sociais, as fronteiras entre culturas não podem ser claramente observadas. Uma cultura é considerada como um modo de vida compartilhado em um contexto particular, mas que pode admitir uma infinidade de subculturas, ou seja, alternativas que, não necessariamente, pressupõem diferenças radicais em relação à cultura principal.

Assim, a cultura parece um veículo ou processo para expressar distinções, mas não para produzi-las. Por meio da noção de cultura, os paradoxos inerentes aos sistemas podem ser observados e discutidos. Com isso, para a teoria sistêmica, a cultura, muitas vezes, é utilizada como uma justificativa para problemas de comunicação, tanto entre indivíduos como entre sistemas sociais, e também como uma forma de explicar comportamentos e processos sociais. Portanto, no âmbito de um sistema social, a tendência parece ser, após dificuldades de comunicação, interpretar eventuais diferenças como problemas culturais. Por outro lado, sob essa concepção, a cultura também parece legitimar as diferenças no interior dos sistemas sociais.

Esse olhar sistêmico e processual sobre a cultura pode ser tensionado mediante a agregação da abordagem discursiva, constituindo o que estamos compreendendo como perspectiva sistêmico-discursiva. Articulada com os processos de identificação, de institucionalização e de mediação, a cultura pode ser associada a uma rede simbólica que é construída tanto no interior dos sistemas quanto na relação entre sistemas (sociais e psicológicos), configurando os sentidos que são mobilizados por meio da linguagem.

Em relação à cultura organizacional, há um aspecto que consideramos necessário abordar quando a articulamos com os processos de identificação, de institucionalização e de mediação. Nesse sentido, a cultura pode ser compreendida como um processo político, em que hábitos, valores, formas de conduta funcionam para regular as interações e direcionar os esforços da organização a um interesse específico. Nos ambientes organizacionais, a cultura e as relações de poder que a engendram parecem influenciar diretamente as decisões e, conseqüentemente, a própria distinção organização/ambiente. A cultura pode, então, ser considerada uma condição produtiva dos discursos organizacionais e, ao mesmo tempo, um processo organizacional de construção da realidade sistêmica e de compartilhamento das formas de ver, interpretar e compreender a realidade.



## A comunicação organizacional

De acordo com Deetz (2001), a comunicação organizacional pode ser conceituada de três formas diferentes. A primeira possibilidade é compreendê-la como uma especialidade restrita a um departamento específico. A segunda abordagem considera a comunicação um fenômeno que existe na organização como um todo. A terceira vê a comunicação como uma forma de descrever e explicar a organização, não apenas como um fenômeno que ocorre na organização, isto é, a comunicação é a organização. Esta última opção parece a mais próxima da compreensão sistêmico-discursiva. Com base em Deetz (2001), é possível considerar a comunicação e, portanto, as práticas discursivas como a essência da organização.

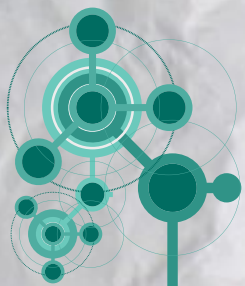
A comunicação organizacional é compreendida, a partir de abordagens sistêmicas, complexas e discursivas (Baldissera, 2008; Curvello 2009; Deetz, 2001; Fairhurst e Putman, 2010; Fausto Neto, 2008; Marschack e Grant, 2008), como um processo social de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, configurado nos desvios entre produção e reconhecimento, formando uma rede complexa de sentidos, em que uma comunicação é condição para existência da outra. Essa rede de sentidos, continuamente (re)produzida no âmbito dos sistemas organizacionais e nas suas relações com o ambiente (formado por outros sistemas e por indivíduos), é engendrada em desvios, dissensos e indeterminações. Além disso, como sistemas constituídos por comunicação, as organizações parecem ser constantemente observadas na/pela sociedade, o que pode deflagrar processos de construção e multiplicação de sentidos, que fogem ao seu controle, mas que contribuem, assim como os processos intencionais, para a configuração da organização nos âmbitos interno e externo.

A organização, portanto, é compreendida como um sistema social produzido e configurado a partir da comunicação organizacional, em um processo de autofortificação, em que suas fronteiras são definidas em processos de identificação. No interior do sistema organizacional, a operação fundamental, responsável por sua autorreprodução, é a comunicação em forma de decisão. Nesse contexto sistêmico organizacional, as decisões são tomadas a partir de efeitos de sentidos. As condições produtivas das decisões são constituídas pela cultura organizacional e pelas interações do sistema com o ambiente, que, por sua vez, formam uma rede responsável pela mediação e institucionalização dos sentidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela articulação entre os elementos comunicacionais chegamos à noção de *rede decisória comunicacional*, que pode ser associada a concepções do processo de comunicação (Fausto Neto, 2008; Restreppo, 1995), à concepção de rede de decisões de Luhmann (2005) e também à rede de semiose de Verón (1980, 1996). Essa articulação indica que a estratégia organizacional é constituída, negociada e representada, por meio da processualidade da comunicação organizacional, em um conjunto de decisões voltadas para a construção e manutenção das fronteiras sistêmicas. Essas decisões são produzidas, reconhecidas e interconectadas na rede decisória comunicacional. A rede, por sua vez: (re)produz processos de identificação voltados para a demarcação das fronteiras sistêmicas; legitima e institucionaliza, em relações de poder, um repertório de decisões ou efeitos de sentido; medeia os sentidos por meio de apropriações e recodificações; representa e, ao mesmo tempo, constrói a cultura organizacional.

A noção de rede aponta para um conjunto de questões que possibilitam uma leitura comunicacional da estratégia das organizações:



- a) Quais posições/identificações são assumidas/construídas pela organização?
- b) Como a rede decisória comunicacional institucionaliza decisões/discursos que configuram a estratégia?
- c) Como a estratégia é mediada na rede?
- d) Quais as marcas da cultura organizacional presentes nas decisões?
- e) Como a estratégia é constituída, negociada e representada por meio da comunicação organizacional?

Essa reflexão nos leva a duas implicações centrais: a possibilidade de acessar as estratégias mediante a comunicação organizacional, representada em discursos formais e informais; e a compreensão de que essas estratégias são constituídas e negociadas em/por processos comunicacionais.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP, n. 7, p. 230-243, 2007.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa. M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 31-50.

BOWMAN, Edward H.; SINGH, Harbir; THOMAS, Howard. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard (Org.). *Handbook of strategy and management*. Thousand Oaks: Sage, 2006. p. 31-54.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 149-166.

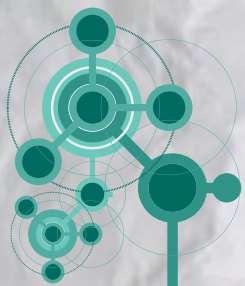
\_\_\_\_\_. Strategy as communicational practice in organizations. In: PRE-CONFERENCE IN STRATEGIC COMMUNICATION – ICA CONFERENCE, 2011, Boston. *Strategic communication issues*. Washington, DC: International Communication Association, 2011. p. 1-22.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1998.

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 91-106.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN David J. (Org.). *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Org.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 3-46.



FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 103-148.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

GERSHON, Ilana. Seeing like a system: Luhmann for anthropologists. *Anthropological Theory*, v. 5, n. 2, p. 99-116, 2005.

GOMES, Victor M. L. R. Uma reflexão sobre a construção de identidades e a comunicação no contexto das organizações em rede. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 209-224, jul./dez. 2011.

HALL, Stuart. Quem precisa da identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

HASSE, Raimund. Systems theory and new institutionalism: a comparison of two approaches to organization sociology. In: SEIDL, David; BECKER, Kai H. (Org.). *Niklas Luhmann and organization studies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDRY, John. Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.

IASBECK, Luiz Carlos A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-29.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Gestão estratégica da comunicação organizacional e de relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

LEITÃO, Sérgio Proença. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 91-107, mar./abr. 1997.

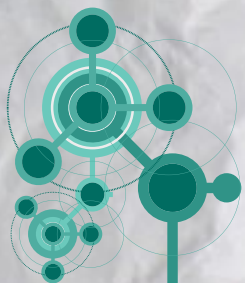
LIMA, Fábila P. A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

\_\_\_\_\_. A estratégia como prática de comunicação. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2015. p. 135-143.

LUHMANN, Niklas. Por que uma “teoria dos sistemas”? In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (orgs.). *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS / Goethe-Institut / ICBA, 1997a.

\_\_\_\_\_. Novos desenvolvimentos na teoria dos sistemas. In: NEVES, Clarissa E. B.; SAMIOS, Eva M. B. (Org.). *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS / Goethe-Institut / CBA, 1997b.

\_\_\_\_\_. The paradox of decision making. In: SEIDL, David; BECKER Kai H. (Org.). *Niklas Luhmann and organization studies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.



\_\_\_\_\_. *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Vega, 2006.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARSHAK, Robert J.; GRANT, David. Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, v. 19, p. 7-19, 2008.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PALLI, Pekka; VAARA, Eero; SORSA, Virpi. Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, v. 3, n. 3, p. 303-318, 2009.

PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2008.

\_\_\_\_\_. *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 2009.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org.). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 167-187.

RESTREPO, Mariluz J. Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, n. 26, p. 91-96, 1995.

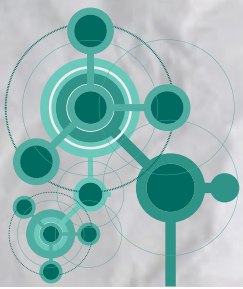
RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. *Niklas Luhmann: a sociedade como sistema*. Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2012.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SIGNATES, Luiz. Estudo sobre o conceito de mediação e sua validade como categoria de análise para estudos de comunicação. *Revista Novos Olhares*, v. 1, n. 12, p. 4-19, 2003.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.



VERÓN, Eliseo. *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix; Edusp, 1980.

\_\_\_\_\_. *La semiosis social: fragmentos de uma teoria de la discursividad*. Barcelona: Gedisa, 1996.

\_\_\_\_\_. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2004.

VIZER, Eduardo A. *A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade*. Porto Alegre, RS: Sulina, 2011.

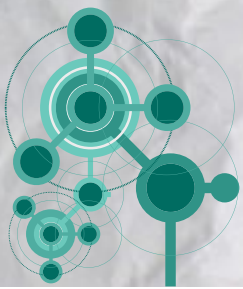
WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

---

Artigo recebido em 8.9.2015 e aprovado em 3.10.2015.



## Desafios comunicacionais na gestão estratégica pelo *balanced scorecard* e o choque de gestão no estado de Minas Gerais<sup>1</sup>

Communication challenges in the strategic management using the balanced scorecard and the management shock in the state of Minas Gerais

Desafíos comunicacionales en la gestión estratégica por el *balanced scorecard* y el choque de gestión en el estado de Minas Gerais

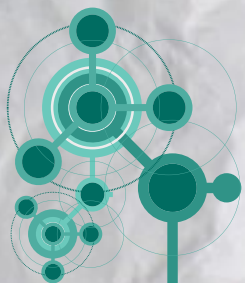


Fábria Pereira Lima

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação Social – Interações Midiáticas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela PUC-Minas
- Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela PUC-Minas
- Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Co-organizadora do livro *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*
- Foi docente em cursos de Comunicação Social na PUC-Minas, na Faculdade Anhanguera e nas Faculdades Integradas do Oeste de Minas (Fadom)
- Atuou como consultora de planejamento de comunicação para diversas empresas
- E-mail: [fabialima@ufmg.br](mailto:fabialima@ufmg.br)

<sup>1</sup> Este artigo baseia-se em nossa tese de doutorado, "A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais", defendida em 2014 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch. A tese obteve o 2º lugar entre as teses, no Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações 2015, conferido no IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, realizado em Campinas (SP) de 13 a 15 de maio de 2015.





## Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar como as práticas de comunicação interna adotadas pelos órgãos do governo brasileiro têm se transformado diante das mudanças na administração pública contemporânea. Para isto, toma como objeto o processo de implantação do *balanced scorecard* (BSC) no estado de Minas Gerais, integrando os esforços de uma gestão baseada em resultados denominada choque de gestão. Os resultados da pesquisa realizada em tese de doutorado apontam para a indissociabilidade entre comunicação e estratégia, sugerindo um modelo analítico de comunicação organizacional que privilegia não os resultados do alinhamento dos sujeitos organizacionais em relação à estratégia (eficácia dos processos), mas, antes, os quadros sógnicos acionados e como eles participam da ação dos sujeitos que, recursivamente, reforçam ou negociam os significados propostos pela organização.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESTRATÉGIA • *BALANCED SCORECARD*.

## Abstract

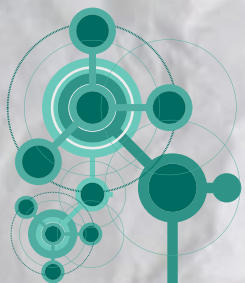
This paper has the purpose of analyzing how the internal communication practices adopted by Brazilian government organizations has been transformed due to the changes in contemporary public administration. For this it uses the process of implementation of the *balanced scorecard* (BSC) in the State of Minas Gerais, integrating the efforts of a management that is based on results, named management shock. The results of the research conducted in a doctorate thesis point out the inseparability between communication and strategy, suggesting an analytical model of organizational communication that does not privilege the results of the alignment of the organizational subjects in relation to the strategy (efficacy of the processes), but rather the signic staff deployed and how they participate in the action of the subjects that recursively reinforce or negotiate the meanings proposed by the organization.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • STRATEGY • *BALANCED SCORECARD*.

## Resumen

El trabajo tiene como objetivo analizar cómo las prácticas de comunicación interna adoptadas por los organismos del gobierno brasileiro se han transformado frente a los cambios en la administración pública contemporánea. Por eso, el objeto de estudio fue el proceso de implementación del *balanced scorecard* (BSC) en el estado de Minas Gerais, integrando los esfuerzos de una gestión fundamentada en resultados llamada choque de gestión. Los resultados de la presente investigación, originados de una tesis doctoral, apuntan para la inseparabilidad entre estrategia y comunicación, sugiriendo un modelo de análisis de la comunicación organizacional que favorezca no a los resultados del alineamiento de los sujetos organizacionales en relación a la estrategia (eficiencia de los procesos), sino, antes, los marcos sógnicos accionados y cómo tales marcos participan de las acciones de los sujetos, que, recursivamente, refuerzan o negocian los significados propuestos por la organización.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESTRATEGIA • *BALANCED SCORECARD*.



A academia vem apresentando um crescente interesse pelo melhor entendimento de um sistema de gestão organizacional que é cada vez mais disseminado entre as organizações brasileiras, o *balanced scorecard* (BSC). Defendido como uma metodologia de gestão que inscreve outros objetivos organizacionais para além da perspectiva financeira, o *balanced scorecard* apresenta-se como uma possibilidade de fomento à decisão participativa, à medida que encampa a força do corpo da organização em prol de objetivos e esforços compartilhados: um alinhamento organizacional a partir da estratégia. Nesse sentido, pressupõe que o sustentáculo dos processos de gestão da estratégia se reverte, por via de regra, em desafios de comunicação.

O *balanced scorecard* é fruto de um estudo que envolveu diversas empresas, ao longo de 1990, e que foi liderado por David Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton, e por David Kaplan, pesquisador da Harvard Business School. Motivados pela crença de que os métodos de avaliação de desempenho empresarial estavam obsoletos e pelo objetivo de desenvolver um novo modelo que ultrapassasse a dimensão meramente financeira para criação de valor nas empresas, o estudo integrou interesses acadêmicos e mercadológicos, sendo rapidamente tomado como referência para novos estudos e como sistema de gestão para as *empresas*.

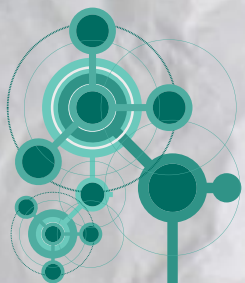
Como filosofia gerencial, o BSC adota como princípios: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia (função da alta administração); comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (Kaplan; Norton, 1997). O sistema de indicadores balanceados (*scorecards*) preconizado pelo BSC fundamenta-se na identificação de indicadores de diversas naturezas na organização que possam fomentar a mensuração de seu desempenho numa perspectiva global. Assim, incorpora em sua metodologia, não apenas a perspectiva financeira ou contábil, mas também a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

Considerando estratégia, dentre outras definições, como “um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos [o BSC visa] tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas” (Kaplan; Norton, 1997, p. 30). Desse modo, a cadeia de relações de causa e efeito está no cerne do sistema, devendo permear todas as perspectivas e, ainda, buscando equilibrar (ou balancear) as dimensões dos objetivos de curto e longo prazos, as de tendência e de resultado, as do ambiente interno e externo, além das medidas financeiras e não-financeiras já mencionadas.

Em suas premissas, os autores evidenciam que o BSC é um sistema de gestão preocupado em articular planejamento estratégico e execução da estratégia com foco nas ações cotidianas. Mais do que isso, que esse processo somente se realiza pela comunicação, o que nos faz reconhecer nessa metodologia seja no mercado, seja na academia) o mérito da inovação tanto teórica quanto prática no âmbito da administração das organizações, aproximando a discussão sobre gestão estratégica aos estudos da comunicação.

No entanto, nossas análises revelam que, na bibliografia que fundamenta o BSC, o papel de destaque à comunicação não se reflete em profundidade teórica sobre o tema. Assim, considera-se que a produção acadêmica em torno do BSC, bem como sua adoção nas organizações, reflete o mesmo problema de fundo, qual seja uma fragilidade na abordagem comunicacional que requer redobrada atenção dos pesquisadores de comunicação organizacional. Mais que isso, nota-se que, mesmo sem um embasamento amplo e claro sobre comunicação, os idealizadores do BSC apontam que é assim que a metodologia deve ser considerada (como um sistema de comunicação) e não como um sistema de controle.

Muita gente considera medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado. Como vimos (...), as medidas do *balanced scorecard* devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da



empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizado dessa maneira, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. O *balanced scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle (Kaplan; Norton, 1997, p. 25).

Fica mais claro o que eles compreendem por tornar o BSC um sistema de comunicação quando explicitam que, “para muitas empresas, o *scorecard* consolida a fase inicial de um novo processo gerencial – a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores que possam ser comunicados aos atores internos e externos da organização” (Kaplan; Norton, 1997, p. 259).

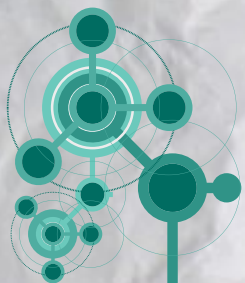
Ou seja, embora os autores *desenvolvam* em suas obras uma noção de comunicação como processo que permite a apreensão da estratégia, aqui comunicação é tomada como sinônimo de transmissão – em um ato de começo, meio e fim. O que se percebe é que há um forte viés funcionalista (e utilitarista, portanto) na sua perspectiva e, assim, mesmo quando a comunicação é compreendida por uma perspectiva mais ampliada de compartilhamento de significados, o processo é tomado como algo a ser dominado pelos gerentes para o alcance de objetivos organizacionais. Nesse caso, espera-se que a comunicação sirva à metodologia e ao sistema de gestão para tornar compreendido o que se espera que seja da estratégia organizacional, como processo capaz de transmitir a estratégia ao corpo organizacional.

Os objetivos e medidas estratégicos do *balanced scorecard* são *transmitidos* à empresa inteira através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. *A comunicação serve para* mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida (Kaplan; Norton, 1997, p. 13. Grifo nosso).

Claramente, os propositores do BSC assumem comunicação pelo viés transmissivo e, mais, fundamentado em seus aparatos e veículos. O processo se reveste de uma clara função de informar, mostrar, dar visibilidade aos objetivos da organização para seu corpo de funcionários. Seguindo a tradição do pensamento estratégico e, mais especificamente, da formulação estratégica, a estratégia está no cerne de todo processo gerencial, que deve nortear-se por uma visão compartilhada de quem é a organização (sua missão, visão e valores), um quadro simbólico capaz de subsidiar a ação organizacional, por meio de seus sujeitos. É nesse sentido que a comunicação aparece nesse modelo como base para o empoderamento dos funcionários, devendo servir, assim, às diretrizes desenvolvidas pela cúpula organizacional (já que o modelo propõe o alinhamento das metas de cima para baixo) que, em alguma medida, pressupõe o homem motivado por recompensas financeiras – e, assim, vinculando a estratégia à remuneração.

Enfatiza-se, mais uma vez, o caráter utilitarista com que a comunicação é considerada e, ao mesmo tempo, o poder que lhe é conferido, como se a compreensão da estratégia pelo corpo organizacional fosse suficiente para promover o alinhamento de seus sujeitos, do nível individual aos interesses da organização. Além disso, ressalta-se a ênfase na habilidade de liderança dos gerentes, que devem ser capazes de conduzir todo o processo.

O ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O *balanced scorecard* permite esse alinhamento de cima para baixo. O desenvolvimento de um *balanced scorecard* deve começar pela equipe executiva. A formação e o comprometimento da equipe executiva são essenciais para a obtenção dos benefícios do *scorecard*. (...) *Quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação* (Kaplan; Norton, 1997, p. 208. Grifos nossos).



## INDICADORES COMO LINGUAGEM

Outro aspecto enfatizado pelo BSC refere-se ao almejado aprendizado organizacional em torno da estratégia. A proposição dos *scorecards*, expressos em mapas estratégicos e indicadores, é, notavelmente, a de simplificar temas amplos e complexos, aproximando-os da realidade de cada ator organizacional, de modo a fomentar a sua ação por essas diretrizes. Nesse sentido, os autores tomam os indicadores como linguagem, à medida que possibilitam a tradução de conceitos complexos em conceitos que alinham e mobilizam os indivíduos.

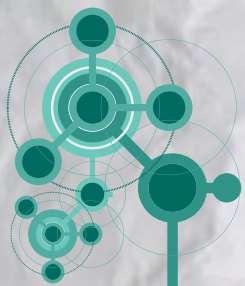
A capacidade de aprendizado organizacional em nível executivo – o que chamamos de aprendizado estratégico – talvez seja o aspecto mais inovador do *balanced scorecard*. (...) O processo tem início com o esclarecimento da visão compartilhada que a organização está tentando alcançar. *O uso de indicadores como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e frequentemente obscuros em ideias mais precisas que alinham e mobilizam todos os indivíduos em ações dirigidas à realização dos objetivos organizacionais.* A ênfase na construção de relações de causa e efeito no *scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam (Kaplan; Norton, 1997, p. 282. Grifo nosso).

Aqui, há que se preocupar com o modo recorrente com que se faz referência à noção de tradução nessa abordagem do BSC. Percebe-se uma perigosa equiparação dos universos de debate, com uma apropriação da ideia de tradução como um espaço supostamente atóxico, como se houvesse tradução neutra entre sujeitos assujeitados, em um vazio de cultura, e como se a transposição de sentidos, entre universos distintos, fosse de fato possível.

A ideia de traduzir a estratégia merece ser problematizada, quer seja na perspectiva de que os mapas traduzem a estratégia em uma materialidade, quer seja pela responsabilidade imputada aos gestores no sentido de traduzir a estratégia para suas equipes. Em qualquer dos pontos de vista, o uso do termo parece preciso para revelar o apagamento das forças e dos agentes que tornam o processo da tradução possível, bem como de uma intencionalidade para a transmissão de sentido, desejando-se uma equivalência entre os significados elaborados e os sentidos construídos. Tal perspectiva ancora-se numa pretensão de universalização dos significados compartilhados, destituindo-os dos seus contextos culturais, ou seja, como se a própria linguagem não constituísse uma construção cultural envolvendo produção, circulação e uso (principalmente apropriação, construção e criação) de significados.

Cristina Rodrigues (2000), pesquisadora de estudos linguísticos e especialista em tradução, defende a impossibilidade de transparência nos processos de tradução citando Jakobson, para quem a tradução envolve duas mensagens equivalentes em dois códigos diferentes, razão pela qual “vai se situar em um ponto intermediário, que não é o da transparência nem o da equivalência, pois cada signo se relaciona com os outros signos de modo diferente em cada língua e em cada texto de cada língua” (Jakobson, apud Rodrigues, 2000, p. 92). Nesse sentido, deve-se pensar a tradução como uma prática essencialmente da diferença (seja entre valores, crenças ou representações sociais), pois tomá-la como o contrário (uma prática de equivalência) significa também desconsiderar questões relacionadas ao poder, aos embates de força e de dominação envolvidas no processo.

A noção de equivalência como proposta nos textos em que é central pressupõe que os intercâmbios linguísticos possam se realizar com perfeito equilíbrio, em uma relação idealizada entre povos e culturas, em que duas línguas estão em posição simétrica. Pensar sobre a questão da multiplicidade de línguas e a da violência cultural, significa desmascarar essa noção de equilíbrio, pois as escolhas do tradutor sempre apontam para a construção de valores – que nunca estão em perfeita simetria. Nesse sentido, a tradução é “o lugar de múltiplas determinações e efeitos – linguísticos, culturais, institucionais, políticos” (Rodrigues, 2000, p. 92).



Ainda segundo a autora, a própria ideia de representação compreende valores e interesses ideológicos, o que também a distancia da possibilidade de transparência, neutralidade ou espelhamento. Os processos de significação são, portanto, socialmente estabelecidos e é por meio desses processos que os sujeitos veem o mundo. Desse modo, não se pode concordar que a tradução transporte uma essência, trocando ou substituindo “significados dados, prontos em um texto, por significados equivalentes em outra língua. A tradução é uma relação em que o texto original se dá por sua própria modificação, em sua transformação” (Rodrigues, 2000, p. 96).

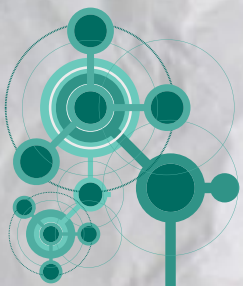
O que essa reflexão incita pensar é que os processos relacionados à tradução são complexos demais para serem tomados do modo como aparecem na bibliografia do BSC, desconsiderando um farto campo de estudos que se dedica ao tema. É fundamental que se perceba que os valores são sempre expressos pela/na tradução, ao contrário do que aparece ao senso comum. Por envolver escolhas (desde os termos acionados na reconstrução até a eleição, priorização e/ou supressão ou não de certos aspectos considerados por sua relevância), o processo de tradução implica, necessariamente, algum tipo de interferência do tradutor, e suas escolhas não são isentas, revelando sempre também sua perspectiva cultural, que não deve ser desconsiderada.

No caso do BSC, há que se considerar que a implantação da metodologia está sujeita à construção delas feita pelos sujeitos organizacionais no ambiente específico de cada organização. Entendendo que a formulação da estratégia é o processo de materialização da estratégia em texto, sua tradução em mapas estratégicos e em quadros simbólicos mais acessíveis às equipes, pelas mãos dos gestores, constitui-se em novos processos de negociação de significados e construção de sentido, antes mesmo que sejam ainda reapropriados pelos componentes das equipes. Trata-se de um processo essencialmente comunicativo e que nesse campo (da comunicação) precisa ser analisado.

As teorias da comunicação nos ajudam a compreender que a tradução (incluindo a da estratégia) não é um processo neutro, livre de coerções, nem isento de (re)contextualizações, de atribuição de valores, nem de reapropriações diversas, tal como compreendemos a significação do próprio processo de tradução. Essas concepções poderiam levar a se pensar que a tradução é totalmente impossível. No entanto, o que é impossível não é a tradução, mas a noção de tradução de que se parte para pensar nessa impossibilidade – uma concepção que espera que a tradução repita o texto original, que seja seu equivalente, que reproduza seus valores.

Conceber a tradução como uma atividade produtora de significado implica concebê-la como um caso particular de leitura, ou de escritura, que promove a diferença, a transformação e uma complexa relação de débito. “O débito não envolve restituir uma cópia ou uma boa imagem, uma representação fiel ao original – este, o sobrevivente, está, ele próprio, em processo de transformação. O original se dá ao se modificar e esse dom não é um objeto dado, ele vive e sobrevive em mutação” (Derrida, apud Rodrigues, 2000, p. 95).

Reforça esse entendimento a ideia de que os signos, se não refletem uma cultura e uma sociedade, são o que sustentam seus valores e seus significados, por meio dos discursos construídos, dos quadros simbólicos que fazem circular, sendo, ao mesmo tempo, produto e produtores de ideologia. A ideia de tradução do BSC, quer seja pelos mapas estratégicos (desenvolvidos por indivíduos, sujeitos em ação), quer seja pela liderança envolvida no processo de gestão estratégica (que deve traduzir a estratégia para suas equipes), compreende uma prática de interpretação, mais do que representação. Nesse processo, há de se aceitar a impossibilidade de isenção dos sujeitos tradutores e da equivalência de significados, sendo o ato de traduzir uma prática, antes de tudo, de diferença. Nas palavras de Rodrigues (2000, p. 97),



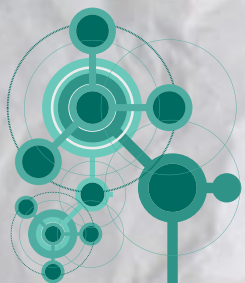
o tradutor constrói uma interpretação que, por sua vez, também vai ser movimento e desdobrar-se em outras interpretações. A tradução não pode transportar valores iguais aos do texto de partida porque o processo transforma valores. Nesse sentido, a tradução é um texto que se insere em uma outra cadeia diferencial, substituindo e modificando, o texto de partida. Assim, conceber a tradução como uma relação complexa entre dois textos, não como uma relação de equivalência em que haveria simetria entre eles, significa conceber a tradução como o lugar da diferença, como um processo que promove a transformação de valores (Rodrigues, 2000, p. 97).

Essas discussões abriram espaço para a questão fundamental de como pensar uma teoria estratégica menos quantitativa e racional, passando para uma abordagem mais relacional e hermenêutica. Encontramos em Rafael Pérez e Sandra Massoni (2009) uma proposta, a “nova teoria da estratégia”, que prega que a estratégia deveria ser refundada a partir da comunicação e inserida no viés da complexidade, discutindo que sete grandes mudanças no pensamento estratégico exigem sua reconfiguração paradigmática.

A primeira mudança que transformou a estratégia, para os autores, é em seu paradigma – na contramão de uma concepção cartesiana, fragmentada e simplificadora, essa perspectiva considera a realidade a partir da trama de relações multidirecionais e sempre dinâmicas entre os homens. A segunda mudança está no modo como esses homens são considerados – se o homem estratégico era o homem racional da modernidade, ou o *homo oeconomicus* das ciências administrativas, agora passa a ser tomado como sujeito que se constrói nas relações. Também as organizações deixaram de ser vistas como meras unidades de produção e passaram a ser compreendidas como *locus* de inovação e significação. Como objeto de estudo, o enfoque da estratégia deixa de ser de uma ciência de conflito para ser de uma ciência de articulação em que a negociação, a mediação, a cooperação e o consenso orientem as relações entre as pessoas. Esse enfoque reconfigura a própria concepção da comunicação, remetendo à quinta mudança, na matriz de estudo. Se, tradicionalmente, a estratégia era objeto privilegiado das ciências econômicas, agora a comunicação apresenta-se como o mais contundente espaço para se pensar a estratégia. E, por fim, todas essas transformações alteram também metodologia e método de análise da estratégia, requerendo novas ferramentas e modelos de apreensão, desafios postos principalmente aos pesquisadores que se interessam pela ação estratégica no contexto organizacional. Com esse aporte, entende-se estratégia como quadro de significados compartilhado por sujeitos que, em interação, conferem sentido para suas ações e contextos de atuação. Ou seja, estratégia enquanto construção que se dá pela comunicação, pela relação entre sujeitos.

Na análise dos preceitos do BSC, o que se observou foi um esforço na promoção de um alinhamento organizacional fundado numa perspectiva paradigmática transmissional da comunicação que não dá conta de abarcar a complexidade do contexto organizacional e das interações que o constituem. Além disso, o BSC pode ser entendido, para além de uma metodologia de implantação da estratégia, como uma ferramenta carregada ideologicamente, à medida que os sujeitos organizacionais precisam se apropriar dela enquanto tecnologia gerencial. Os mapas estratégicos (com seus objetivos, metas e indicadores) constituem e fundam uma nova gramática (com novos fonemas, sintaxes e semânticas) nas organizações, de modo que o aprendizado desses novos códigos, se não imposto, torna-se uma barreira (mesmo que simbólica) entre os integrados e os desalinhados, para usar um termo do BSC.

Por isso, acreditamos que mais importante do que as críticas que usualmente são feitas ao BSC – de que este se configura como mecanismo de controle, pela proliferação de indicadores de desempenho das atividades organizacionais –, o que deveria despertar o interesse de pesquisa em comunicação organizacional é a função ideológica por trás de sua propaganda (e impossível) neutralidade (posicionando-se como uma ferramenta tradutora da estratégia em ação, no sentido de transposição de significados). O que se percebe é que, para além da medição dos indicadores, conforma-se um discurso que é tão mais eficiente enquanto mecanismo de controle quanto este for naturalizado nas pesquisas, práticas e rotinas organizacionais, pautando as interações que, num *continuum*, reproduzem a ordem (estrutural) desejada.



Assim, a partir da análise do BSC, ressalta-se a importância de que os sistemas de gestão estratégica configurem, cada vez mais, como objeto de estudo não apenas das ciências administrativas, mas também da comunicação organizacional. Acreditamos que as discussões epistemológicas e metodológicas do campo acadêmico e científico da comunicação organizacional, com a problematização de seus paradigmas e metodologias, têm tanto a aprender como contribuir para o avanço das investigações nas ciências gerenciais, e vice-versa.

## O CHOQUE DE GESTÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

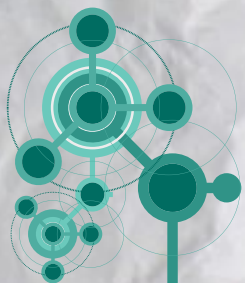
O Brasil tem sido drasticamente afetado, principalmente nas duas últimas décadas, pelos mecanismos de mercado, no âmbito econômico, e pelo acirramento das pressões democráticas, no âmbito político. A partir desse contexto, evidencia-se um processo de mudanças na administração pública, desde a segunda metade do século XX, visando trazer mais eficiência e eficácia às ações do Estado, desenvolvendo uma cultura gerencial nas suas organizações (Matias-Pereira, 2011).

Como pontuado por Fernando Luiz Abrucio (2003), o modelo gerencial, importado da iniciativa privada, impulsionou os movimentos de reforma do Estado em todo o mundo, desde o início dos anos 1980, com foco em melhorar o seu desempenho, a partir do atendimento às necessidades dos cidadãos. Vislumbrou-se, então, a necessidade de desenvolvimento das habilidades administrativas dos órgãos do Estado tendo como objetivo o resultado, ou seja, passou-se a falar de gestão pública por resultado.

Alinhado a essas premissas e ao paradigma neoliberal, tendo como referência a preocupação com o ajuste fiscal, o choque de gestão foi concebido como programa de governo em Minas Gerais, implantado pelo governador cuja legenda se manteve no poder nos últimos doze anos. A ideia de um choque buscava nomear um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar o padrão de comportamento da administração estadual, tornando-o mais ágil e condizente com as diretrizes de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. Pelo choque de gestão, órgãos governamentais do estado de Minas Gerais, tal como a Secretaria de Estado de Fazenda, iniciaram seu processo de formulação e planejamento estratégicos, alguns adotando como modelo de gestão o *balanced scorecard* (BSC). Esse modelo, tal como preconizado por seus idealizadores, é bastante indicado para adoção por órgãos públicos, de modo a fazê-los alcançar seus objetivos.

*O balanced scorecard* pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos (Norton; Kaplan, 1997, p. 197).

Há que se considerar, é claro, as especificidades na implantação da metodologia BSC em órgãos governamentais, a começar pela falta de espaços para problematização sobre questões de fundo e mais amplas, como o desejo dos servidores de alinhar-se a um movimento maior, por exemplo, de gestão por resultados e todas as implicações disso no cotidiano dos envolvidos. Percebe-se que um dos problemas dos quais padece o modelo de comunicação empregado pelos órgãos do Estado está ligado à limitação de seu escopo à dimensão da divulgação de feitos institucionais. Os chamados programas de comunicação e educação, preconizados no BSC por Kaplan e Norton (1997), constituem-se em importantes canais de difusão dos planos de metas e das expectativas das empresas. Contudo, os funcionários (ou servidores), até então, aparecem mais como destinatários de mensagens que buscam legitimar as inovações promovidas pelo BSC do que como interlocutores realmente corresponsáveis (criativos e ativos) no processo de sua implementação e problematização. Quando envolvidos, falamos da participação da cúpula da organização e de suas lideranças e muito pouco do envolvimento efetivo das instâncias mais operacionais (baixo escalão).



## A DIMENSÃO COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA COMUNICATIVA NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

O escopo conceitual acionado nesta pesquisa ancora-se numa percepção de indissociabilidade entre comunicação e estratégia, de modo que seu estudo e sua análise contemplem sempre a imbricação entre esses dois eixos e não se privilegie, como comumente se faz, a esfera do resultado, sob o risco de eclipsar as demais esferas. A comunicação é entendida como uma dimensão da estratégia, na medida em que medeia as relações que a instituem e, recursivamente, a estratégia é compreendida como disposições estruturadoras que conformam as interações entre os sujeitos (a comunicação).

Observa-se ainda que o BSC, em sua característica normativa e prescritiva, tem uma concepção transmissiva da comunicação, apesar de defender sua importância para a implantação da estratégia por meio da participação de todo o corpo organizacional. Parece, assim, uma metodologia de gestão altamente sofisticada, do ponto de vista de uma sistemática gerencial, mas que tem sua maior fragilidade justamente em não desenvolver um arcabouço teórico consistente o suficiente para sustentar tais práticas pela comunicação.

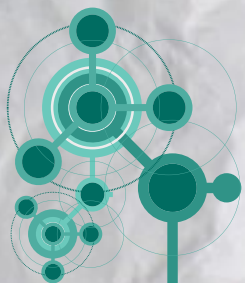
Nesse entendimento, defende-se a realização de estudos que possam ir além dos resultados de implantação do processo, do ponto de vista dos preceitos do BSC, quais sejam os do alinhamento dos funcionários/servidores aos objetivos organizacionais. Certamente, as organizações que adotam tal metodologia desenvolvem seus procedimentos de mensuração voltados a isto. No entanto, o que interessa, do ponto de vista dos avanços dos estudos (e práticas) de comunicação organizacional, parece a compreensão de como a comunicação é concebida e, assim, participa e viabiliza esse processo (gestão estratégica).

Nossas análises apontaram o BSC, para além de uma metodologia de implantação da estratégia, como uma ferramenta carregada ideologicamente à medida que os servidores dos órgãos governamentais brasileiros se apropriam dessa tecnologia gerencial. Esse processo precisa ser lido no bojo das transformações sociais de modo mais amplo e, especialmente, do movimento da chamada administração pública gerencial e sua incorporação no estado de Minas Gerais, no Brasil, com o choque de gestão. Os mapas estratégicos (com seus objetivos, metas e indicadores) trazidos pelo BSC constituem e fundam uma nova gramática (com novos fonemas, sintaxes e semânticas) nas organizações, de modo que o aprendizado desses novos códigos, se não imposto, torna-se uma barreira (apesar de simbólica) entre os integrados e os desalinhados, para usar um termo do BSC.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa aponta que as críticas que usualmente são feitas ao BSC – de que este se configura como mecanismo de controle, pela proliferação de indicadores de desempenho das atividades organizacionais –, em nosso entendimento, são um falso questionamento, à medida que não denunciam a função ideológica por trás de sua propaganda (e impossível) neutralidade (posicionando-se como uma ferramenta tradutora da estratégia em ação, no sentido de transposição de significados). Foi possível perceber que, para além da medição dos indicadores, conforma-se um discurso que é tão





mais eficiente enquanto mecanismo de controle quanto este for naturalizado nas rotinas organizacionais, pautando as interações que, num *continuum*, reproduzem a ordem (estrutural) desejada.

Nesse ponto, defende-se que estudos pautados na perspectiva relacional da comunicação e da estratégia como prática têm muito o que avançar na contribuição uns com os outros, pois se entende que é justamente na articulação dessas perspectivas teóricas (e suas implicações práticas) que os estudos pautados numa perspectiva mais interpretativo-interacionista deixarão de configurar-se como mera discussão teórica sobre negociação de significados e passarão ao campo da práxis, fomentando a revisão comportamental das organizações (a partir da ação dos indivíduos). Essas discussões já têm sido ampliadas na academia por autores que têm se preocupado em discutir a comunicação como fator de humanização das e nas organizações, considerando a organização como espaço de diálogo e produção de significação.

Diz William James (1974, p. 33) que “os ‘fatos’ em si mesmos (...) não são verdadeiros. Simplesmente são. A verdade é função das crenças que começam e terminam entre eles”. A se convordar com o autor, pode-se considerar que a ação estratégica não é estratégica a não ser que, na interação dos sujeitos, seja feita, reconhecida e validada como tal. É no campo da prática, portanto, na ação cotidiana dos atores organizacionais que, por atos comunicativos, essa construção se torna possível. É por essa perspectiva que se propôs (re)pensar a estratégia, compartilhando as premissas da “nova teoria da estratégia” (Pérez; Massoni, 2009) de que é preciso refundá-la (a estratégia) a partir da comunicação.

Percebe-se, portanto, que a comunicação é uma perspectiva privilegiada pela qual se pode abordar o contexto organizacional de forma humanizada e sem perder de vista a inserção social (e estratégica) das organizações. Contudo, o próprio entendimento da comunicação impacta tanto no tipo de análise que se possa empreender quanto no tipo de práticas instauradas. Se tomada por um viés funcionalista, transmissional e instrumental, a comunicação é mera ferramenta de gestão. Em sequência, tem-se que a estratégia é uma elaboração conceitual da cúpula organizacional que deve ser transmitida, pelos meios técnicos comunicacionais (veículos e instrumentos), ao corpo organizacional (funcionários/servidores).

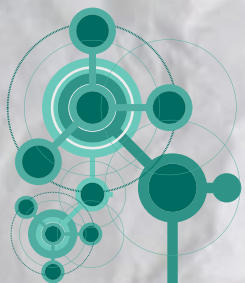
Na contramão dessa perspectiva, o que este aporte teórico nos indica é que a comunicação é um processo de trocas simbólicas entre sujeitos interlocutores socio-historicamente situados que, em interação, compartilham sentido. Deste modo, defendemos a indissociabilidade entre comunicação e estratégia, abandonando perspectivas que privilegiem (apenas) os resultados do alinhamento dos sujeitos organizacionais em relação à estratégia (eficácia dos processos), em favor de uma preocupação com os quadros sógnicos acionados e com o entendimento de como eles participam da ação dos sujeitos que, recursivamente, reforçam ou negociam os significados propostos pela organização.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 173-199.

JAMES, William. Pragmatismo: o significado da verdade. In: JAMES, William; DEWEY, John; VEBLEIN, Thorstein. *Os pensadores*, vol. XL, São Paulo: Abril S.A., 1974. p.7-46.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



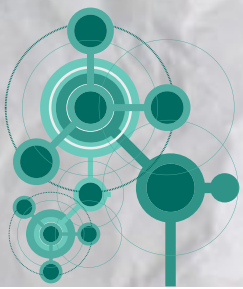
MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de gestão estratégica na administração pública*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. Siete cambios que transformaron la estrategia. In: *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2009, p.105-122.

RODRIGUES, Cristina Carneiro. Tradução: a questão da equivalência. *Revista Alfa*, São Paulo, ed. 44, p. 89-98, 2000.

---

Artigo recebido em 18.8.2015 e aprovado em 3.10.2015.



# A interlocução entre poder público e cidadãos na proposta de gestão compartilhada da prefeitura de Belo Horizonte<sup>1</sup>

The dialogue between government and citizens in the shared management proposal of the municipal government of Belo Horizonte

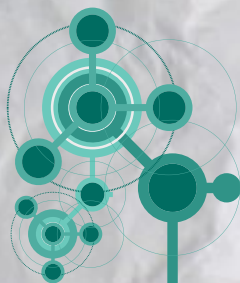
La interlocución entre el poder público y ciudadanos en la propuesta de gestión compartida de la municipalidad de Belo Horizonte



Laura Nayara Pimenta

- Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Sociabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação Social pela UFMG
- Graduação em Comunicação Social – Relações Públicas pelo Centro Universitário Newton Paiva, de Belo Horizonte
- Coordenadora do projeto de extensão “Suporte de comunicação do programa polo de integração da UFMG no Vale do Jequitinhonha”
- Pesquisadora integrante do grupo de pesquisa “Mobiliza” (CNPq/UFMG)
- E-mail: lanapi05@gmail.com

<sup>1</sup> Este artigo baseia-se em nossa dissertação de mestrado, “Comunicação pública, desenhos institucionais e gestão compartilhada: a interlocução entre poder público e cidadãos na proposta da prefeitura de Belo Horizonte”, defendida em 2015 no Mestrado em Comunicação Social, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob a orientação do Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques. Ela foi laureada com o 1º lugar entre as dissertações, no Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações 2015, conferido no IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, realizado em Campinas (SP) de 13 a 15 de maio de 2015.



## Resumo

O presente artigo, síntese de nossa dissertação de mestrado, compreende, a partir do caso da Vila Jardim do Vale, de Belo Horizonte, como as interações comunicativas de uma comunidade proveniente de ocupação a tornam um público capaz de participar, aumentar sua potência cívica e, assim, influenciar a tomada de decisão do poder público, considerando um contexto dito de gestão compartilhada. Para isso, foram utilizadas observações sistemáticas, entrevistas em profundidade, pesquisa bibliográfica e análise documental.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO PÚBLICA • DESENHOS INSTITUCIONAIS • GESTÃO COMPARTILHADA • ARTICULAÇÃO COMUNITÁRIA • COMUNIDADE.

## Abstract

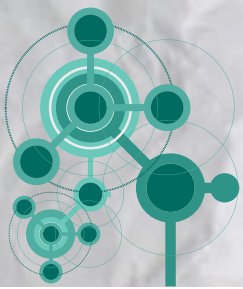
This article, a summary of our master's thesis, comprises, based on the case of the district of Vila Jardim do Vale, in Belo Horizonte, how the communication interactions of a community that arose from unlawful occupation transforms it into a public that is able to participate, increase its civic power and thus influence the decisions of the public authorities, considering a context that is said to be of shared management. For this we used systematic observations, in-depth interviews and document analyses.

KEYWORDS: PUBLIC COMMUNICATION • INSTITUTIONAL DESIGNS • SHARED MANAGEMENT • COMMUNITY ARTICULATION • COMMUNITY.

## Resumen

El presente artículo, síntesis de nuestra tesis de maestría, comprende, desde el caso de Vila Jardim do Vale, de la ciudad de Belo Horizonte, cómo las interacciones comunicativas de una comunidad proveniente de la ocupación la convirtieron en un público con capacidad de participar, ampliar su potencia cívica y, así, influenciar en la toma de decisiones del poder público, teniendo en cuenta un contexto denominado de gestión compartida. Para ello, se utilizaron observaciones sistemáticas, entrevistas en profundidad, investigación bibliográfica y análisis documental.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN PÚBLICA • DIBUJOS INSTITUCIONALES • GESTIÓN COMPARTIDA • ARTICULACIÓN COMUNITARIA • COMUNIDAD.



A partir da constatação da necessidade de mudanças em seu arranjo organizacional para melhorar a performance e estabelecer novos rumos para a administração municipal, e considerando a premissa de participação social como mister, a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte criou, em 2011, a Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada (SMAGC). O boletim *Gestão compartilhada* (PBH, 2011, p. 1) declara que a gestão compartilhada “deve ser uma forma de radicalizar a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é de interesse público”. Deste modo, a prefeitura acredita estar estimulando a mobilização social, a capacitação dos representantes da sociedade e a criação de novos espaços participativos dialógicos, que deveriam ampliar a cooperação institucional e proporcionar maior transparência nas atividades governamentais, por meio das secretarias, gerências e autarquias que a integram.

Segundo Avritzer (2008), o êxito do controle social proposto pelo sistema de gestão compartilhada está intrinsecamente relacionado à maneira como se articulam o desenho institucional das instâncias participativas – intervenções propositais e deliberadas que permitem planejar, de forma prospectiva, normas e arranjos para os mais diversos tipos de instituições – e a organização da sociedade civil para se inserir nesses canais. Isto é, cada desenho orienta e configura modos específicos de interação entre poder público e cidadãos que definem possibilidades e limites para o exercício da influência comunitária por meio das instâncias participativas. Mesmo com os limites a ela impostos, essa influência só é possível quando uma comunidade aumenta sua potência cívica por meio das interações comunicativas entre seus membros – interações estas que permitem a tessitura da coletividade e de suas reivindicações, afetando, conseqüentemente, a qualidade da participação.

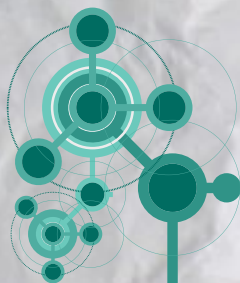
Casos como o da Vila Jardim do Vale, um dos 73 bairros da Regional Barreiro de Belo Horizonte, demonstram como os seus moradores precisaram se organizar, e ainda precisam, para conseguir se fazer ouvir nessas instâncias participativas e assim alcançar alguma melhoria na infraestrutura básica da vila mediante influência na tomada de decisão do poder público. Surgida de uma ocupação irregular iniciada em 1996, em um terreno abandonado por uma empreiteira que não pagava os impostos devidos à prefeitura, a Vila Jardim do Vale enfrentou grandes dificuldades desde a sua ocupação. Por ser um local invadido, a população lá residente não tinha coleta de resíduos sólidos, saneamento básico, ligação legal com a rede elétrica, entre outros serviços básicos.

Diante desse cenário, o objetivo geral desse trabalho é compreender, a partir do caso empírico da Vila Jardim do Vale, como as interações comunicativas de uma comunidade proveniente de ocupação a constituem como um público capaz de participar, aumentar sua potência cívica e, assim, influenciar a tomada de decisão do poder público, considerando um contexto dito de gestão compartilhada.

Assim, iniciamos o artigo discutindo o processo de comunicação pública, enquanto interlocução entre poder público e cidadãos, além de evidenciar as interfaces deste com o sistema de gestão compartilhada. Em seguida, analisamos como os desenhos institucionais dessa nova forma de gestão conformam o relacionamento entre governo e sociedade civil, influenciando profundamente na necessidade de mobilização e articulação das comunidades que desejam ser inseridas nessa interação institucional. Após essas discussões teóricas, as duas últimas seções abordam os aspectos mais empíricos da pesquisa, como a apresentação dos casos da Prefeitura de Belo Horizonte e da Vila Jardim do Vale, além da análise do relacionamento entre elas.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA EM PROCESSOS DE GESTÃO COMPARTILHADA

O conceito de comunicação pública implica várias vertentes e significações, que vão desde premissas mais simplistas ligadas às técnicas comunicativas governamentais até as relações mais subjetivas e abstratas entre os cidadãos e o poder público.



Não pretendemos detalhar todas as vertentes teóricas sobre a comunicação pública neste artigo, mas nos interessamos por aquelas que nos esclarecem as formas como os cidadãos se articulam para permear um contexto comunicativo cercado de normas, construindo uma possível interlocução entre as partes.

Dentre as múltiplas dimensões da comunicação pública que podem ser encontradas na literatura, destacamos três que nos permitem elucidar como esse processo comunicacional se dá em um cenário normativo de gestão compartilhada<sup>2</sup>: (a) comunicação do poder público “para” e “com” os cidadãos (Koçouski, 2012; Kunsch, 2012; Brandão, 2009; Zémor, 1995); (b) comunicação pública como espaço de circulação estratégica de temas de interesse público (Weber, 2007; Duarte, 2011); (c) comunicação constituída no espaço público e veiculada pela (ou para) a opinião pública (Esteves, 2011). Cada uma dessas dimensões apresenta limites e possibilidades peculiares que dizem um pouco sobre cada faceta do processo de comunicação pública. Isso nos leva a acreditar que tal processo se constitui como um complexo de interações específicas e amplas que não se excluem mutuamente, pelo contrário, se permeiam.

Desse modo, não podemos nos ater apenas a uma ou outra dessas dimensões para compreender como o processo de comunicação pública se dá no sistema de gestão compartilhada. Isso porque, ao mesmo tempo em que as interlocuções que ocorrem nesse sistema demandam condições de abertura, de visibilidade e publicidade dos debates, constituindo uma dinâmica ampla, elas também se conformam ao desenho dos espaços de participação, revestindo-se de institucionalidade. Não obstante, a comunicação pública também tem uma interface institucional que dá forma à interação das partes envolvidas na interlocução. A institucionalidade dos canais participativos e fóruns de interação que o poder público adota também conformam a ação da população, interferindo na organização e articulação de grupos e de comunidades que pretendem se inserir nesse contexto e ganhar condições de interlocução.

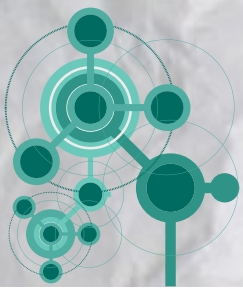
Isto posto, ratificamos que o processo amplo e aberto da comunicação pública se orienta e formata conforme os limites impostos por esse desenho. Esses limites podem demandar uma comunicação que seja meramente informativa ou possibilitar melhores meios para estimular a participação, mantendo as condições essenciais de publicidade das instâncias participativas.

Contudo, cabe ressaltar que a conformação da comunicação aos desenhos institucionais não é algo construído ingenuamente. Cada dimensão desses arranjos é pensada pelos governantes com o intuito de formatar uma especificidade de comunicação e participação para aquele canal, seja para dizer que possibilitam uma interlocução entre Estado e cidadãos tendo em vista o controle social ou para efetivamente gerar uma interação qualificada que permita que a tomada de decisão seja influenciada pela sociedade civil. Para tentarmos compreender essa dinâmica institucional que a gestão compartilhada incita, a próxima seção aborda os aspectos conceituais de seu modelo e as múltiplas dimensões dos desenhos institucionais contemplados por ele.

## GESTÃO COMPARTILHADA E DESENHOS INSTITUCIONAIS

Nos últimos anos, o termo gestão compartilhada tem sido bastante utilizado, principalmente em sentidos que convergem no fato de considerarem a participação dos interessados – clientes, usuários, cidadãos – na gestão de iniciativas públicas

<sup>2</sup> A noção de gestão compartilhada – como trabalhada por Costa (2009), Torrecilha (2013) e outros autores – propõe um sistema que envolva cooperação, compartilhamento, transparência e protagonismo social como forma de promover o exercício democrático.



ou privadas. Segundo Costa (2009), o termo é recorrente nos textos que se referem aos modelos de gestão adotados em programas de desenvolvimento regional, em bacias hidrográficas, escolas e projetos de ciência e tecnologia que valorizam o protagonismo local.

Registros pioneiros do uso do termo encontram-se na Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), também conhecida como “Lei das águas” e no programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada, da Secretaria da Educação e Cultura do Estado do Tocantins (Nolêto, 2009). Em ambos os documentos o termo apareceu no ano 1997 e inaugurou a ideia de descentralização da gestão e de participação da comunidade nos processos de tomada de decisão das políticas públicas citadas. Ainda que estes tenham sido os primeiros registros do termo no Brasil, a noção de gestão compartilhada – baseada em princípios de intersetorialidade, descentralização da gestão e participação da comunidade – já estava presente nas diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS) desde a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990 (Ministério da Saúde, 2007).

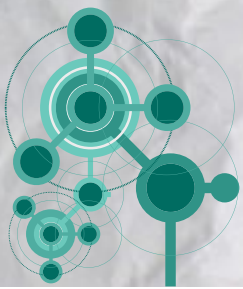
Além disso, o Estatuto da Cidade – Lei nº 10.257/2001 – dedica alguns artigos à chamada gestão democrática da cidade, cujas disposições remetem a um conceito de gestão pública compromissada com o processo de participação social. Para Torrecilha (2013), estas noções do SUS e do Estatuto da Cidade se aproximam, guardadas as devidas proporções, do que é entendido atualmente por gestão compartilhada, uma vez que esta, para a autora, é a possibilidade de se criar um espaço de participação para obter os melhores objetivos, para tomar decisões sobre políticas públicas, demandar serviços públicos, financiamentos, execução financeira e gestão de pessoas, bem como a transparência nas atividades realizadas no território.

Já Costa (2009), argumenta que a noção de gestão compartilhada se refere a novos desenhos institucionais que “compartilham” algumas dimensões da gestão ou da realização de uma iniciativa de interesse comum. Para o autor, esses desenhos devem ser novos, pois precisam superar o tradicional modelo burocrático tendo em vista os princípios da legalidade, da isonomia, da participação e da cidadania. Diante disso, ele afirma que tais arranjos institucionais têm que solicitar maior cooperação intergovernamental, parcerias público-privadas, mobilização de organizações não-governamentais e controle social difuso, conformando um intrincado processo de comunicação que qualifique a tomada de decisão.

Diferenças à parte, o fato é que nas concepções citadas muito se fala de protagonismo social e em instâncias que permitam essa autoridade. Contudo, os canais que foram criados com esse pretexto, tais como os conhecemos hoje, apresentam desenhos institucionais que interferem substancialmente no potencial participativo dos mesmos. As variações nesses desenhos podem favorecer ou colocar obstáculos à qualidade dos processos participativos e deliberativos, assim como afetar a capacidade decisória e o funcionamento desses espaços.

Considerando essa diversidade dos canais participativos, Fung (2006) argumenta que três questões de desenho institucional são importantes para a compreensão do potencial e dos limites das formas participativas: quem participa; como são formadas e tomadas as decisões; e como estas decisões se vinculam às políticas públicas. Cada uma dessas dimensões traz uma série de espectros de valores que não detalharemos neste artigo, mas cabe ressaltar que a argumentação do autor considera que o potencial de interlocução de uma instância participativa está diretamente relacionado às possibilidades de influência ou intervenção dos atores nos processos decisórios, bem como ao alcance que essas decisões têm no cenário político. Outro ponto a ser analisado é a forma de acesso dos participantes a esses canais – se o processo é aberto ou ocorre por meio de representação, ou se contempla ambas as dimensões. O terceiro ponto a ser observado é o processo de tomada de decisão: se este ocorre por meio de um mecanismo agregativo ou se é de natureza deliberativa, ou se envolve ambas as dimensões (Fung, 2006).

Um problema importante em relação aos desenhos institucionais é perceber como as decisões que os participantes tomam se tornam políticas, bem como o potencial que eles têm para influenciar as autoridades institucionalizadas. Para



Fung (2006), poucos são os mecanismos de participação que exercem o poder direto. De acordo com o autor, tal poder pode ser exercido em dois níveis: em uma situação de cogovernança ou em contextos de autoridade participativa direta. No caso da cogovernança, os cidadãos que participam se juntam com os funcionários em uma espécie de parceria para fazerem planos e políticas ou desenvolverem estratégias para a ação pública. Em um nível mais elevado, as instâncias participativas ocasionalmente exercem autoridade direta sobre as decisões ou recursos públicos, controlando, planejando ou implementando projetos de desenvolvimento local. Contudo, cabe ressaltar que ocasionalmente é possível que ocorra uma cogovernança ou uma autoridade direta por parte dos cidadãos, pois as relações de poder que permeiam a máquina estatal raramente permitem que se delegue a tomada de decisão ao público considerado leigo.

Mesmo com esses entraves, podemos considerar que a categoria de cogovernança de Fung está intrinsecamente relacionada ao discurso da proposta de gestão compartilhada de Belo Horizonte, que, para seus gestores, representa uma maneira de ampliar o diálogo, a parceria com a sociedade na hora de governar a cidade (PBH, 2011). Entretanto, Avritzer (2008) observa que o êxito desse sistema participativo não está somente ligado ao desenho institucional, mas sim à maneira como se articulam desenho institucional, organização da sociedade civil e vontade política de implantar arranjos participativos. Assim, a próxima seção abordará a questão da organização da comunitária frente a esses desenhos institucionais.

## ARTICULAÇÃO COMUNITÁRIA E INFLUÊNCIA EM CENÁRIOS DE GESTÃO COMPARTILHADA

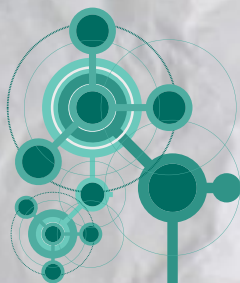
Antes de entrarmos na discussão de articulação comunitária propriamente dita, cabe ressaltar que os desenhos institucionais são objetos da ação humana, e não apenas incidem sobre essa ação. Eles são construções sociais, isto é, não se autorrealizam, mas são objetos de intervenções humanas, deliberadas ou não, que influem sobre a própria instituição criada. Portanto, podemos considerar que essas instituições resultam de processos de escolhas, decorrem da decisão e da ação humanas e correspondem a valores que são difundidos socialmente, o que as torna sensíveis aos atores que interagem no seu interior, no seu entorno e com elas. Nesse sentido, tanto podem incidir sobre a ação humana, quanto são objeto dessa ação.

Por serem produtos humanos, essas instituições não se constituem por acaso. Cada dimensão do desenho institucional dos canais participativos é pensada pelos gestores e políticos com a intenção de conformarem uma especificidade de participação para aquele canal, seja para dizer que permitem o controle social ou para efetivamente deixá-lo acontecer. Não obstante, a sociedade civil também tem condições de realizar mudanças, de influenciar aspectos do desenho. Tal influência só se torna possível quando os cidadãos, os membros da sociedade civil, fortalecem seus laços de cooperação e solidariedade por meio das interações comunicativas, o que pode aumentar a potência cívica da sociedade, possibilitando uma participação qualificada nas instâncias disponibilizadas pelo poder público, o que permite maiores chances de respostas às suas reivindicações.

Contudo, essas influências não estão totalmente circunscritas às instâncias e aos canais formais de participação, pois os públicos buscam também outras formas de ação – de expressão – que extrapolam esses limites, mas podem incidir sobre a tomada de decisão segundo a permeabilidade das instituições às diversas demandas e em função e sua necessidade de *accountability*.

Diante disso, podemos elencar pelo menos três ações cabíveis para que os cidadãos se insiram nesse contexto e tentem alguma chance de interlocução. Uma dessas atitudes é a adequação dos cidadãos às normativas impostas pela instância, conhecendo seu funcionamento, as possibilidades que ela oferece, capacitando-se para a participação. Outra atitude,





segundo Dryzek (2000), é a utilização de agentes “extraconstitucionais”, tais como manifestações, boicotes, eventos midiáticos, entre outros, para promover uma influência direta no poder público, contornar os bloqueios gerados pelos desenhos institucionais, ou reivindicar a modificação desses desenhos. Além disso, os cidadãos podem utilizar parcerias com autoridades políticas do Poder Legislativo ou do próprio Executivo para tentar influenciar a modificação desses canais ou até mesmo alcançar seus objetivos mais rapidamente.

De posse desses elementos teóricos e perseguindo nosso objetivo de apreender empiricamente como uma comunidade proveniente de ocupação consegue influenciar a tomada de decisão do poder público, na próxima seção traçamos um panorama da estrutura e do discurso da proposta de gestão compartilhada da Prefeitura de Belo Horizonte, além de construirmos um painel do histórico e da organização comunitária da Vila Jardim do Vale.

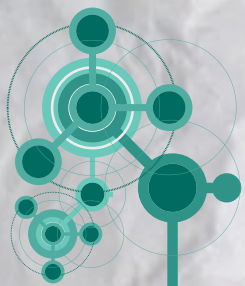
## O CASO EM QUESTÃO: A PREFEITURA DE BELO HORIZONTE E A VILA JARDIM DO VALE

Apresentada por seus gestores como a capital com maior histórico de participação cidadã na gestão pública, Belo Horizonte utiliza canais como o orçamento participativo, conferências, fóruns, audiências públicas, entre outros, na tentativa de melhorar a vida das pessoas. Tentando dar continuidade a esse histórico, a prefeitura criou, em 2011, a Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Compartilhada (SMAGC), cujo objetivo é dinamizar, organizar, expandir e integrar todas as atuais formas de participação da cidade. Deste modo, ela acredita estar estimulando a mobilização social, a capacitação dos representantes da sociedade e a criação de novos espaços dialógicos, ampliando a cooperação institucional e proporcionando maior transparência nas atividades governamentais (Gestão Compartilhada, 2014).

Mas, afinal, como a Prefeitura de Belo Horizonte compreende a gestão compartilhada? De acordo com as informações obtidas em seu boletim *Gestão compartilhada*, esta “deve ser uma forma de radicalizar a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é de interesse público” (PBH, 2011, p. 1). Para alcançar esses objetivos, a SMAGC apresenta uma localização estratégica no organograma da prefeitura, bem como possui uma organização interna tão complexa quanto o que ela deseja realizar. A secretaria está vinculada à Secretaria Municipal de Governo, que gerencia as atividades de apoio às ações políticas da administração municipal e assessora o município nas ações de representação política e em assuntos de natureza técnico-legislativa. O fato de a SMAGC estar vinculada a essa secretaria lhe confere uma posição estratégica dentro da estrutura da prefeitura, pois suas ações podem auxiliar e interferir no planejamento municipal, conferindo maior legitimidade às suas ações políticas.

Todavia, para que a atuação da SMAGC seja realmente estratégica, ela deve apresentar uma estrutura organizacional que lhe confira tal capacidade. Considerando o atual organograma institucional da secretaria, observamos que ela é composta por 33 gerências. Não entraremos aqui nas competências de cada gerência, mas, ao analisarmos as entrevistas que realizamos e os diversos decretos que regem a secretaria, algumas atribuições nos instigaram, principalmente por serem elementos em comum entre várias gerências e evidenciarem normativas da SMAGC que dizem sobre a interlocução que ela pretende instituir. Estas atribuições são: a) realização de diagnóstico sobre a situação da gestão participativa na cidade; b) capacitação e fortalecimento da representatividade comunitária; c) mobilização da sociedade para a participação.

Apartir dessas atribuições, podemos concluir que, ao menos em princípio a Prefeitura de Belo Horizonte se mostra preocupada em qualificar e mobilizar os representantes da sociedade civil, de modo a fortalecer a cidadania e aprimorar a qualidade dos fóruns participativos e das discussões neles ocorridas. Por outro lado, fica evidente uma preocupação em construir



um diagnóstico sobre as formas de participação existentes no município, para que se possa elaborar, posteriormente, um embasamento que pautar a formatação de todos esses canais. Assim, fica claro que o próprio desenho fica sujeito a uma intervenção técnica especializada.

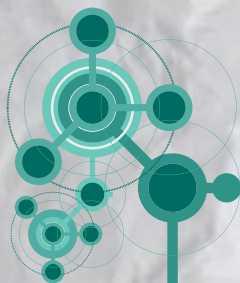
Outro ponto que devemos ressaltar é que na era da gestão compartilhada os canais participativos da Prefeitura de Belo Horizonte requerem uma ação transparente e que estabeleça uma interlocução entre a administração municipal e as organizações da sociedade civil. Além disso, para que a população saiba da existência desses canais, é preciso que a prefeitura desenvolva um processo de comunicação pública que não fique preso apenas ao caráter informativo. É preciso utilizar também estratégias de mobilização que sensibilizem a população.

Foi pensando nessa interação entre a SMAGC e as comunidades de Belo Horizonte, e perseguindo nosso objetivo, que trouxemos a Vila Jardim do Vale para a discussão. A história da vila apresenta elementos importantes que contribuem para elucidar algumas questões de articulação comunitária que interferem diretamente na consecução de nossos objetivos. Optamos por contá-la segundo os momentos que nos dizem mais sobre seus aspectos organizativos e conquistas coletivas. Assim, dividimos a “biografia” da vila em três grandes momentos: a) condição de clandestinidade e conflitos judiciais; b) conquista de direito à moradia e à participação; c) articulações comunitárias em busca de melhorias.

Tabela 1 – Biografia da Vila Jardim do Vale

Condição de clandestinidade e conflitos judiciais	Conquista de direito à moradia e à participação	Articulações comunitárias em busca de melhorias
<p>1996 – Ocupação de área não habitada nas imediações do Distrito Industrial do Vale do Jatobá por cerca de 50 famílias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lima Drummond Comércio e Empreendimentos Ltda. ajuizou uma ação de reintegração de posse junto ao Poder Judiciário;</li> <li>- Reações violentas à ocupação.</li> </ul> <p>1997 – Moradores da vila iniciam organização coletiva para combater a reintegração;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procuram o então vereador Sérgio Ferrara para auxiliá-los;</li> <li>- Descoberta de dívidas da empresa Lima Drummond com a Prefeitura de Belo Horizonte.</li> </ul> <p>1998 – Decreto nº 9.753 declarou a área da Lima Drummond que estava ocupada como de interesse social. Assim, a empresa foi desapropriada.</p>	<p>1998 – Com o Decreto nº 9.753 a ocupação ganhou o direito de se constituir como bairro, mas antes precisaria se organizar para participar das disputas do Orçamento Participativo (OP).</p> <p>1999 – Líder comunitária liderou a reivindicação e conquista da primeira obra de manutenção: a construção de um muro de gabião no Beco N;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eleição para a associação comunitária;</li> <li>- Conflitos com líder eleito e divisão da associação.</li> </ul> <p>2000-2006 – O vereador Sérgio Ferrara auxiliou a vila a conquistar melhorias como asfaltamento, ligações de esgoto e água, implantação de energia elétrica.</p>	<p>2001 – Moradores receberam orientações sobre a necessidade de investirem na participação no processo de definição de aplicação de verbas públicas do Orçamento Participativo (OP) e na conquista de recurso para elaborarem o Plano Global Específico (PGE) da vila;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reabertura da associação de moradores.</li> </ul> <p>2002 - Como grande articulação comunitária, a vila alcançou a captação de recursos por meio do OP 2003/2004.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceria com a Regional do Barreiro e adesão da associação ao “Chapão” – união de várias associações de moradores de bairros da região – impulsionou participação da vila nas instâncias participativas da Prefeitura de Belo Horizonte.</li> </ul>

Fonte: Tabela elaborada pela autora.



Com base no exposto, pudemos perceber a complexidade da proposta de gestão compartilhada da Prefeitura de Belo Horizonte e um pouco da organização comunitária da Vila Jardim do Vale. Todavia, para esclarecermos as interações comunicativas que configuram a vila como um público capaz de influenciar a tomada de decisão do poder público frente à proposta da SMAGC, dedicaremos a próxima seção às análises dos desenhos institucionais de três instâncias participativas, bem como das atuais ações mobilizadoras e articuladoras da comunidade Jardim do Vale para estabelecer uma relação institucional com a prefeitura.

## ANÁLISE DOS DESENHOS INSTITUCIONAIS, DA INFLUÊNCIA COMUNICATIVA E SEUS IMPASSES

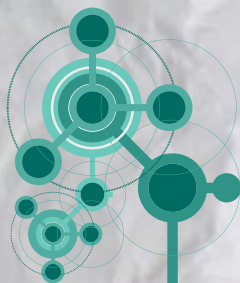
Para procedermos às análises propostas na seção anterior, utilizamos os elementos do “cubo tridimensional da democracia” de Archon Fung (Figura 1) para compararmos a “visão oficial” e a “visão cotidiana” dos desenhos institucionais das três instâncias participativas da Prefeitura de Belo Horizonte em que a Vila Jardim do Vale têm maior participação (Nudec, CLSVJ, Comforça)<sup>3</sup>. Empreendemos essa análise para que pudéssemos perceber as diferenças existentes entre a visão oficial dos desenhos institucionais, ou seja, aquela tida pelos burocratas do poder público, e a visão cotidiana do funcionamento desses desenhos, evidenciada pelo ponto de vista dos participantes e de nossas observações. Além disso, ao dispormos os mecanismos que estamos analisando no cubo, pudemos perceber as possibilidades de comunicação e de influência que ele contempla (ou não), para ver como isso incide na organização da vila.

Figura 1 – Cubo tridimensional da democracia



Fonte: Fung (2006).

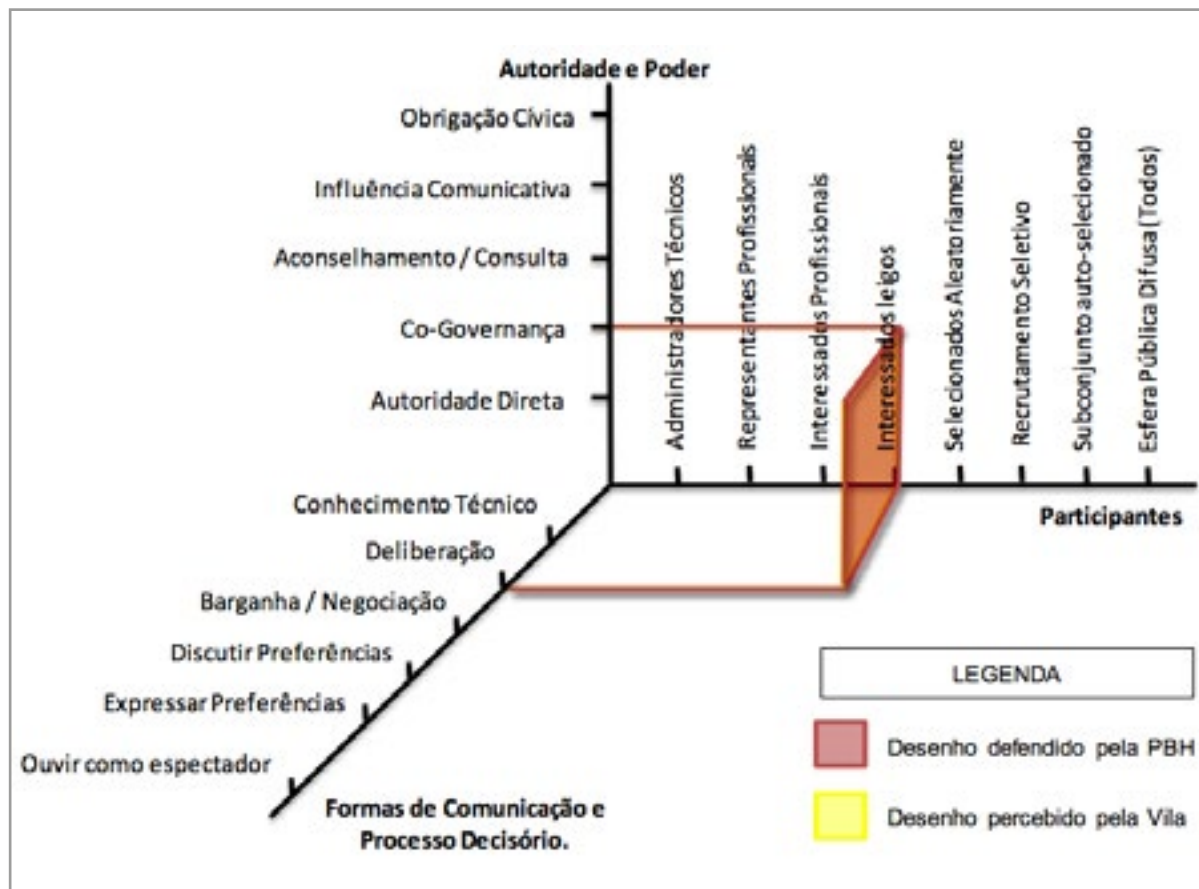
<sup>3</sup> Estas instâncias são o Núcleo Comunitário de Defesa Civil (Nudec), em que a vila tem seis representantes; a Comissão Local de Saúde do Vale do Jatobá (CLSVJ), que também é integrada por seis lideranças da vila; e a Comissão de Acompanhamento e Fiscalização da Execução do Orçamento Participativo (Comforça), que conta com cinco delegados da Jardim do Vale.



## A INTERLOCUÇÃO ENTRE PODER PÚBLICO E CIDADÃOS NA PROPOSTA DE GESTÃO COMPARTILHADA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE

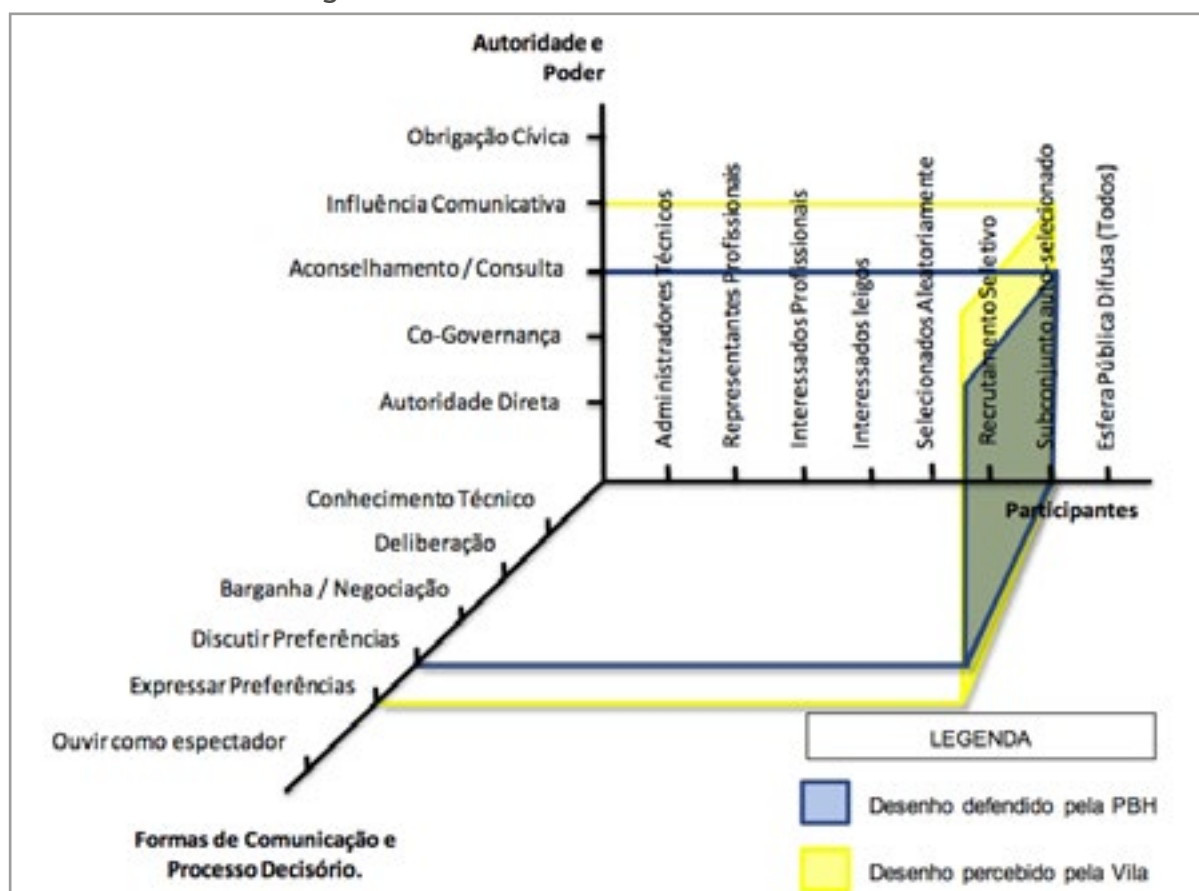
Assim, chegamos às seguintes figuras, que retratam os desenhos do Nudec, da CLSVJ e da Comforça:

Figura 2 – Desenho institucional do Nudec Jardim do Vale



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 3 – Desenho institucional do CLSVJ



Fonte: Elaborada pela autora.

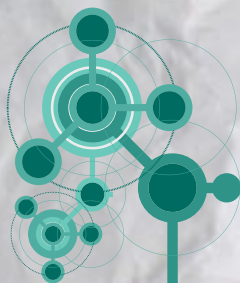
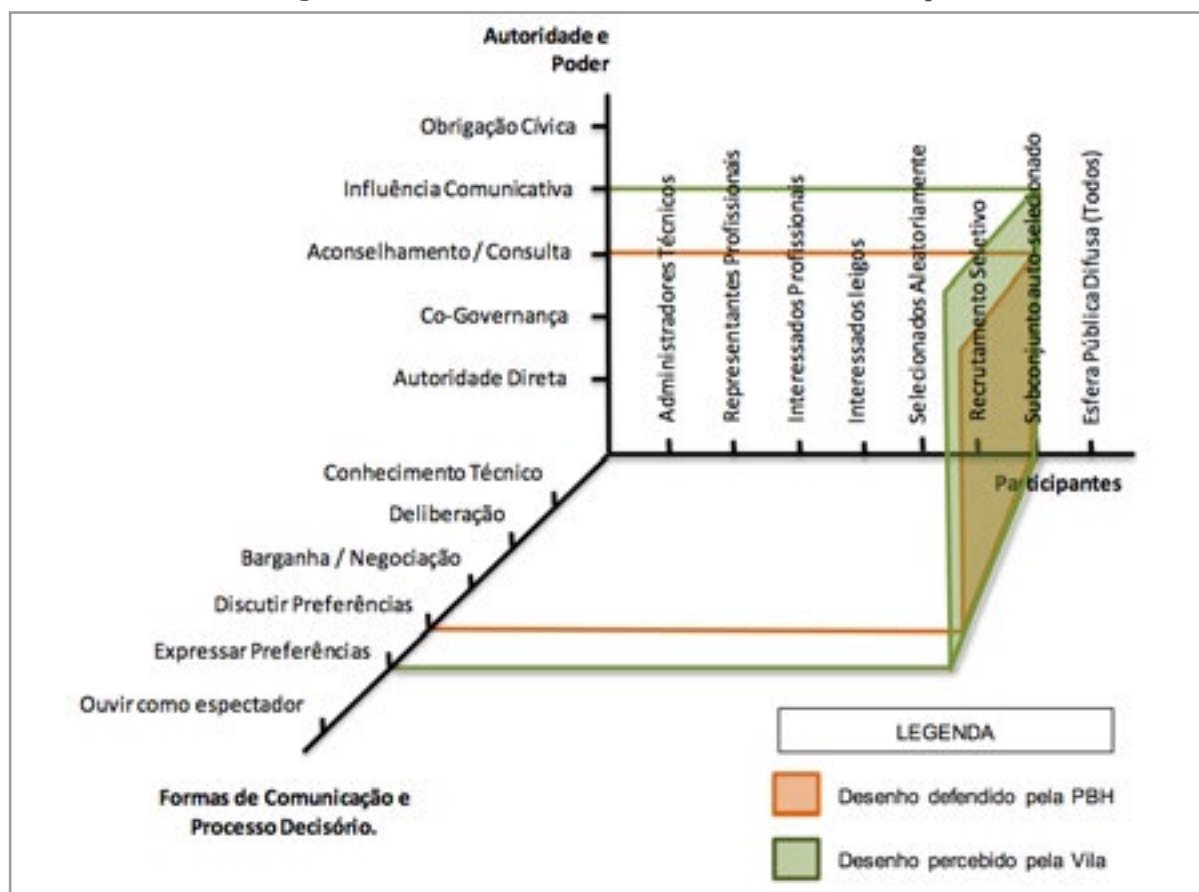


Figura 4 – Desenho institucional da Comforça

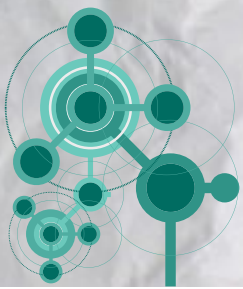


Fonte: Elaborada pela autora.

A partir dessas figuras, ratificamos que a SMAGC congrega instâncias com diferentes desenhos institucionais, que variam desde formas mais agregadoras de participação até formas mais exclusivas, mas também de instâncias que envolvem maior ou menor concretude das questões a resolver, maior ou menor proximidade com os problemas sociais, maior ou menor compromisso com as decisões, maior ou menor resposta aos cidadãos. O Nudec, dentre as três instâncias, é a que apresenta oportunidades mais efetivas para os cidadãos influenciarem a tomada de decisão do poder público, bem como de reconhecimento desses atores como sendo capazes de propor ações concretas e fidedignas à realidade local, gerando certa integração de objetivos e conferindo legitimidade à participação. No entanto, por ter um viés mais concreto e executivo, o núcleo cria, paradoxalmente, maiores chances de circunscrevê-los à institucionalidade.

Já a CLSVJ e a Comforça, que apresentam arranjos institucionais semelhantes, não implicam ações imediatas tão concretas. Seus desenhos evocam uma noção de *accountability* (como responsividade), ou seja, não desenvolvem uma discussão aprofundada para solução de problemas, mas se preocupam em responder aos questionamentos dos participantes. Por possibilitarem um menor debate entre as partes, essas instâncias, conseqüentemente, diminuem o potencial de influência mais imediata que os cidadãos podem ter sobre uma política pública.

Outra questão importante que os cubos mostram é a conformidade das percepções sobre a seleção de quem participa. Em todos os três desenhos a seleção de participantes é uma dimensão em que a visão oficial e a cotidiana coincidem, o que nos revela que os cidadãos que desejam participar dessas instâncias não têm outra alternativa (ou não percebem que tem) a não ser se adequar à forma com que é feita a escolha de quem participa. Também percebemos que, quanto mais restrita a forma de selecionar os participantes, mais qualificadas são as discussões que acontecem nos fóruns e maior é a probabilidade de essa discussão influenciar a implementação de uma política pública no nível local – situação que o desenho do Nudec comprova.



Após se adequarem às regras de seleção, os cidadãos ainda se deparam com as normatividades que regem o modo de tomada de decisão, o que conseqüentemente afeta o seu potencial de influência nas políticas públicas. Contudo, o maior problema não são as normas em si, mas sim a morosidade que causam. Cansadas de levarem meses para ter seus problemas resolvidos pelos fóruns de participação, as lideranças da Vila Jardim do Vale acabam apelando para estratégias de embate aos desenhos institucionais que interferem tanto na dimensão da tomada de decisão quanto nas suas formas de empoderamento. Assim, se o fórum se propõe uma discussão das questões para solução de problemas, mas o que ocorre é que ele apenas ouve a comunidade e não realiza nenhuma interferência, esta recorre à negociação com o Poder Legislativo ou a estratégias de ação direta, de modo que seja efetivamente tomada uma decisão que provoque resultados concretos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

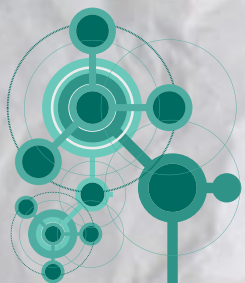
Após esse percurso de análise, chegamos a alguns apontamentos importantes sobre as implicações da proposta de gestão compartilhada de Belo Horizonte e as articulações comunitárias que emergem nesse contexto, conforme elencamos a seguir.

1) *Multiplicidade de desenhos institucionais participativos* – Aqui destacamos a tentativa da Prefeitura de Belo Horizonte de congregar todas as formas de participação existentes na cidade sob a égide de um mesmo órgão. O principal dilema que emerge dessa iniciativa é a multiplicidade de desenhos institucionais participativos com que a SMAGC e os cidadãos têm que lidar. A análise dos desenhos institucionais das três instâncias participativas que consideramos mostra empiricamente essa diversidade de arranjos. Essa diversidade pode causar constrangimentos à participação, mas também pode possibilitar a participação de uma maior diversidade de públicos.

2) *A incidência dos desenhos institucionais sobre a organização da comunidade como público* – Ao olharmos para nosso caso empírico, percebemos que a Vila Jardim do Vale busca se articular interna e externamente para participar das diversas instâncias que a prefeitura contempla, de modo a tentar influenciar as decisões que são tomadas nesses fóruns, tendo em vista a melhoria das condições de infraestrutura e da qualidade de vida local. A história da Jardim do Vale evidencia pelo menos três elementos que são necessários para que uma comunidade possa participar e seja capaz disso: estar em um território ocupado legalmente; adequar-se às regras das instâncias; mobilizar-se interna e externamente, realizando parcerias para conseguir quantidade e qualidade nessas instâncias.

3) *Diferentes expectativas sobre os desenhos institucionais* – Aquilo que a Prefeitura de Belo Horizonte postula em seu discurso como sendo o arranjo institucional de uma instância, gera expectativas naqueles que dela participarão. Contudo, ao participarem, os cidadãos acabam tendo uma percepção diferente daquilo que julgavam ser a dinâmica da instância. Essa diferença de percepção, como demonstrou a análise comparativa da visão oficial e da visão cotidiana dos desenhos institucionais da CLSVJ e da Comforça, normalmente está associada às dimensões da tomada de decisão e do potencial de empoderamento que os fóruns permitem. Isso nos diz que a comunidade tem uma grande expectativa em influenciar a tomada de decisão por meio dos fóruns participativos, mas, em algumas situações o que acontece é que as regras desses fóruns não possibilitam que ela influencie do modo que gostaria, o que gera uma insatisfação. Mesmo que os fóruns não resultem em ações concretas, os cidadãos esperam pelo menos uma resposta do poder público, esperam que ele seja *accountable*.

4) *Diferentes formas de influência sobre as decisões circunscritas aos desenhos institucionais e para além deles* – Os desenhos institucionais das instâncias participativas que surgem do processo de gestão compartilhada são compostos de



muitas variáveis, podendo ser combinados de muitos modos diferentes. Cada modalidade coloca possibilidades e limites distintos à interação e à interlocução com os cidadãos, o que reflete no potencial de influência nas políticas públicas que eles podem ter. As regras desses desenhos criam oportunidades ou constrangimentos a certas ações, conformando o processo de comunicação pública e a organização da sociedade civil.

Durante nossa análise, percebemos que, embora cada instância tenha suas peculiaridades e ofereça oportunidades diferentes de a comunidade influenciar em suas decisões, todas as três recaem no mesmo problema: reduzir a complexidade das relações comunitárias à representação institucionalizada. Todavia, a institucionalização tende a fechar padrões de ação, tende a uma formalização, o que contrasta com as relações de tipo comunitário – mais informais, dinâmicas e abertas. Quando os públicos se conformam para agir na institucionalidade, boa parte de seu potencial de influência fica restrito aos limites das instâncias, o que os deixa sujeitos a suas temporalidades e à “boa vontade”. Paradoxalmente, essa organização também pode aumentar a influência dos públicos, já que pelas vias formais o reconhecimento institucional tende a aumentar esse poder de influência até certo ponto. Contudo, essa lógica é sempre complexa para que os públicos lidem com ela (o que escapa aos limites desta pesquisa).

## REFERÊNCIAS

AVRITZER, Leonardo. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. Campinas: *Opinião Pública*, Campinas (SP), v. 14, n. 1, p. 43-64, jun. 2008.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

COSTA, Frederico Lustosa da. A que serve a noção de gestão compartilhada? In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XIV, Salvador, BA, Brasil, 27-30 oct. 2009. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0063267.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

DRYZEK, John S. *Deliberative democracy and beyond: liberals, critics, contestations*. New York: Oxford University Press, 2000.

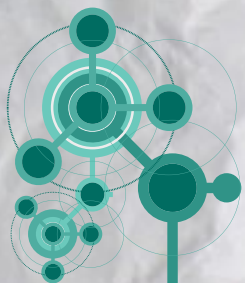
DUARTE, Jorge. Comunicação pública. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComPúblicaJDuartevf.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2011.

ESTEVES, João P. *Sociologia da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FUNG, Archon. Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, Chicago, IL, v. 66, p. 66-75, 2006.

GESTÃO COMPARTILHADA. Apresentação. Disponível em: <<http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/apresentacao>>. Acesso em: 2 fev. 2014.

KOÇOUSKI, Marina. *Comunicação pública: construindo um conceito*. In: MATOS, Heloiza (Org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2012. p. 71-96.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas*. In: MATOS, Heloiza (Org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2012. p. 13-29.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Manual de orientações para contratação de serviços no Sistema Único de Saúde*. Brasília: 2007.

NOLÊTO, Eusébia de Araújo Pereira. *Gestão compartilhada: autonomia da escola*. II In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, II, Brasília, 2009.

PBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. *Boletim Gestão compartilhada: ampliando a participação popular em Belo Horizonte*, v. 1, 2011.

TORRECILHA, Maria Lúcia. *A gestão compartilhada como espaço de integração na fronteira Ponta Porã (Brasil) e Pedro Juan Caballero (Paraguai)*. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

WEBER, Maria H. Na comunicação pública, a captura do voto. *Logos 27: Mídia e Democracia*, a. 14, p. 21-42, 2. Sem. 2007.

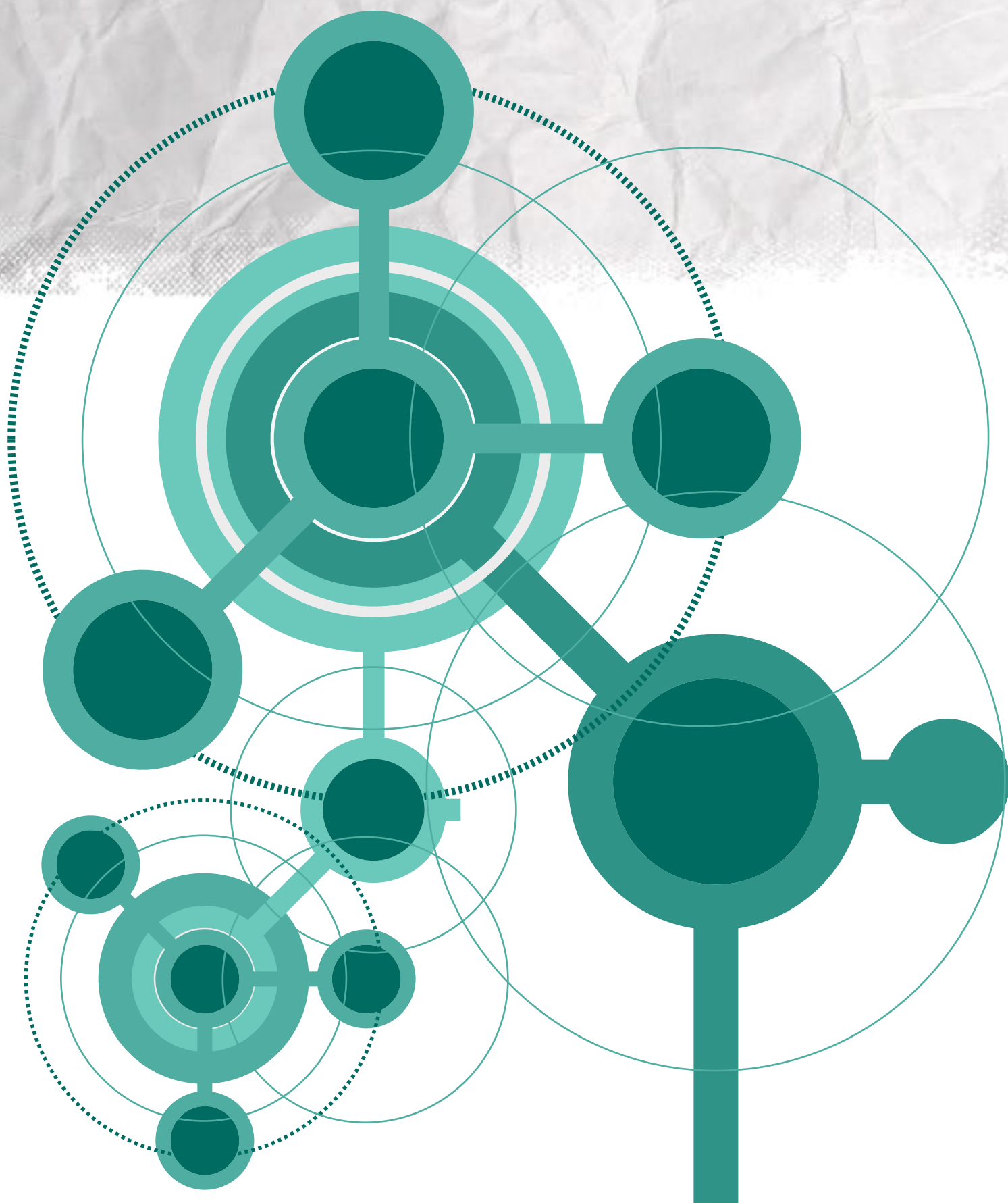
ZÉMOR, Pierre. *La communication publique*. Paris: PUF, 1995.

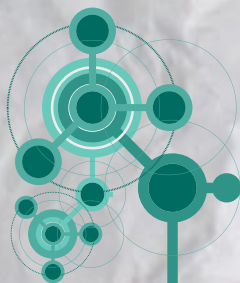
---

Artigo recebido em 5.8.2015 e aprovado em 3.10.2015.



# DOSSIÈ





## Escola sem fronteiras: educação superior para a sociedade digital

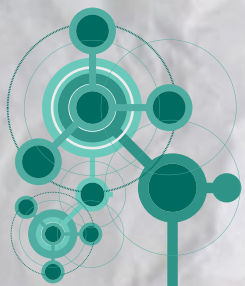
School without frontiers: university education for the digital society

Escuela sin fronteras: educación superior para la sociedad digital



### Maria Carolina Garcia

- Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP
- Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Docente do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo (Febasp)
- Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Mídias Sociais Digitais da Febasp
- Coordenadora da Pós-graduação *Lato Sensu* em Comunicação Corporativa e Redes Sociais da Febasp
- Pesquisadora ligada ao Centro Interdisciplinar de Semiótica da Cultura e das Mídias da PUC-SP
- Autora de *Imagens errantes: ambiguidade, resistência e cultura de moda* (Estação das Letras e Cores, 2010)
- 23 anos de experiência em comunicação para negócios de moda e estilo de vida
- E-mail: maria.garcia@belasartes.br



## Resumo

Este artigo apresenta o desafio enfrentado pelas instituições de ensino superior na elaboração de ofertas educacionais específicas para o campo das mídias sociais digitais, entendidas como vetor de desenvolvimento da economia criativa. O estudo considera o conceito de economia criativa propagado por Howkins (2012) e Florida (2011), bem como as noções de sociedade em rede de Castells (2003) e Recuero (2009). Como resultado, aponta o entrelaçamento entre comunicação e economia criativa no setor educacional, contextualizando as mídias sociais digitais como área que exige formação multidisciplinar, direcionada à classe criativa.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • ECONOMIA CRIATIVA • MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS • EDUCAÇÃO SUPERIOR • CLASSE CRIATIVA.

## Abstract

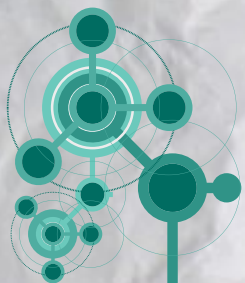
This article presents the challenge faced by higher education institutions in the development of specific educational offerings for the field of digital social media, understood to be the development vector of creative economics. The study considers the concept of creative economics as divulged by Howkins (2012) and Florida (2011), as well as notions of a network society by Castells (2003) and Recuero (2009). As a result, it points out the interlacing between communication and creative economics in the education sector, contextualizing the digital social media as an area that requires multidisciplinary education directed towards the creative class.

KEYWORDS: COMMUNICATION • CREATIVE ECONOMICS • DIGITAL SOCIAL MEDIA • HIGHER EDUCATION • CREATIVE CLASS.

## Resumen

Ese artículo presenta los desafíos enfrentados por las instituciones de educación superior en la elaboración de ofertas educacionales específicas para el campo de los medios sociales digitales, comprendidos como un vector del desarrollo de la economía creativa. El estudio considera el concepto de economía creativa según lo difunden Howkins (2012) y Florida (2011); así como las nociones de sociedad en red de Castells (2003) y Recuero (2009). Como resultado, se apunta el entrelazamiento entre comunicación y economía creativa en el sector educacional, contextualizando los medios sociales digitales como área que exige una formación multidisciplinaria, direccionada a la clase creativa.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN • ECONOMÍA CREATIVA • MEDIOS SOCIALES DIGITALES • EDUCACIÓN SUPERIOR • CLASE CREATIVA.



*“A qualidade não é medida simplesmente em anos de educação, mas em tipo de educação”  
(Castells, 2003, p. 77).*

A fórmula é aparentemente simples. Somem-se um pedaço de papelão dobrável, duas lentes, um *microchip*, um ímã, um elástico, duas fitas de velcro, um aplicativo e um *smartphone*. Na temporada de moda outono-inverno 2015, a rede varejista gaúcha Renner apresentou seus lançamentos à imprensa e a formadores de opinião por meio do Google Cardboard, instrumento lançado pela empresa norte-americana durante a conferência anual para desenvolvedores Google I/O, em junho de 2014.

A ferramenta, que pode até ser montada em casa, permitiu aos influenciadores visualizarem, ao lado das roupas e acessórios, o painel de referências que norteou o processo criativo dos estilistas da marca. Os convidados puderam conhecer da trilha sonora às referências imagéticas que direcionaram a criação da coleção, selecionando suas preferências por meio do Google Cardboard (Google Think, 2015).

Com essa ação de compartilhamento interativo, as lojas Renner, que há haviam utilizando o Google Glass em lançamento anterior, buscaram democratizar o acesso público a um conteúdo antes compartilhado somente no âmbito do departamento criativo da empresa<sup>1</sup>. Posteriormente, esse mesmo material foi utilizado pela marca em suas redes sociais, no *blog* e no YouTube, inspirando a companhia a incluir a ação em algumas de suas lojas, em virtude do intenso engajamento dos membros dessas comunidades virtuais na difusão da atividade.

Quase simultaneamente, a estilista paulistana, *designer* de moda, Fernanda Yamamoto decidiu abrir as portas de seu atelier para que um grupo maior de pessoas – cerca de 15, em média – pudesse conhecer o processo de elaboração de suas coleções, por meio de interação presencial com a equipe de trabalho responsável pela confecção das peças.

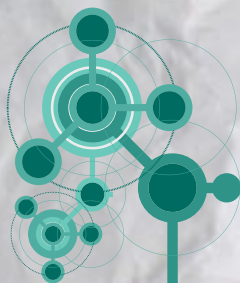
Em entrevista durante visita técnica ao ateliê<sup>2</sup> de Yamamoto, a profissional explicou que, em seu entender, tal momento de visita gera uma vinculação afetiva única entre marca e cliente, pois o compartilhamento torna a experiência memorável, valorizando o processo de desenvolvimento da coleção tanto quanto o resultado final.

Para a estilista Fernanda Yamamoto, conforme os comentários emitidos na entrevista, as mídias sociais digitais auxiliaram a construir um novo modelo de compartilhamento que traz à tona o desejo do consumidor de construir redes de relacionamento *on-line* e *off-line*, e isso exige a implementação de novas estratégias comunicacionais.

A atividade iniciou-se na primavera-verão de 2015 e, na temporada seguinte, o sucesso foi tamanho que várias seções de visitas, antes limitadas à clientela habitual, tiveram de ser agendadas. Isso porque fotos, vídeos e comentários sobre a iniciativa, uma vez disseminados pelos próprios visitantes nas mídias sociais digitais, despertaram o interesse de outros usuários de redes como Facebook e Instagram, desdobrando-se em *posts* nos principais *blogs* ligados à moda e ao estilo de vida.

<sup>1</sup> Realizada em janeiro de 2015, a estratégia de comunicação desenvolvida pela Renner com o Google Cardboard foi apresentada por Maíra Ramos, executiva de contas para o segmento de moda do Google, em palestra proferida no curso de Negócios da Moda da Universidade Anhembi Morumbi, em São Paulo, em 11/3/2015, com mediação da autora deste artigo. Para mais informações, sugere-se consultar <http://thinkwithgoogle.com.br>, onde a ação é apresentada por meio de estudo de caso.

<sup>2</sup> A entrevista em profundidade com Fernanda Yamamoto foi realizada pela autora durante visita técnica de alunos da graduação tecnológica em Mídias Sociais Digitais do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo ao ateliê dela, situado na Vila Madalena, em São Paulo, em 25/4/2015. A interação com o mercado por meio de visitas técnicas e aulas externas é parte da pedagogia ativa que norteia o curso.



## COMPARTILHAR E APRENDER

E o que marcas com visões tão distintas quanto Fernanda Yamamoto e Renner têm em comum?

O avanço da internet mudou a maneira como as informações são consumidas, e foi graças a ela que, segundo Moore (2013, p. 124), o compartilhamento tornou-se disseminado, instantâneo e acessível, criando também redes de aprendizagem colaborativa.

Essa situação, por sua vez, gera a demanda por procedimentos de curadoria, já que o excesso de informação se faz também presente.

De fato, estamos vivendo um momento surpreendente na história da humanidade. Instituições familiares, capazes de prover estabilidade, segurança e oportunidade por séculos, estão passando por mudanças vertiginosas, muitas das quais causadas pelo progresso tecnológico. Some-se ainda o avanço do comércio internacional, da logística e do varejo, bem como da indústria do entretenimento, que sublinharam o reconhecimento da internet e das mídias sociais digitais como ingredientes de alta relevância nos trâmites da comunicação global.

'Mídia', oriunda da palavra latina *media*, plural de *medium*, é um termo tão complexo que carrega camadas de significações, embora *medium*, que vem de '*medhyo*', em indo-europeu, tenha o significado simples de 'aquilo que fica no meio'. Para Baitello (2009, p. 60), "mídia é o meio de campo que procura superar o abismo entre o eu e o outro". Nesse sentido, a transcendência espacial dada pelo mundo digital amplia a capacidade humana de atuar em diferentes atividades e locais do mundo simultaneamente, expandindo o cenário midiático.

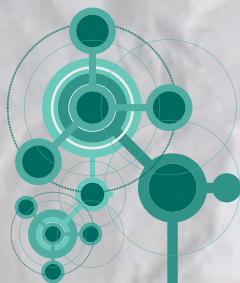
Dessa feita, o universo digital vem possibilitando inúmeras convergências, palavra que também está ligada às transformações mercadológicas, culturais e sociais. Segundo Jenkins (2009, p. 43),

a convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos. A convergência altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento.

Essa situação propicia o surgimento de redes sociais, que são grupos ligados por relações sociais estruturadas por pessoas com um interesse em comum. As mídias sociais digitais enquadram-se nesse contexto, uma vez que são meios pelos quais as redes sociais são construídas e o conteúdo *on-line* é compartilhado e propagado por meio de interações sociais reativas (Recuero, 2009, p. 40).

É importante salientar, seguindo o raciocínio de Jenkins (2009, p. 43), que a convergência não se dá por meio dos aparelhos em si, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de indivíduos e em suas interações sociais com outros (Jenkins, 2009, p. 30), o que nos leva a crer na importância da contribuição acadêmica no sentido de pesquisa e estudar, em sala de aula, a complexidade dessas interações. Ainda segundo Jenkins (2009, p. 30), o modo como essas diversas transições evoluem irá determinar o equilíbrio de poder na próxima era dos meios de comunicação.

Rocamora (2011), Santaella e Lemos (2010), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) e Recuero (2009) acrescentam que um dos fatores que permitiram a nova onda de tecnologia foi precisamente a ascensão das mídias sociais digitais. Esses autores até mesmo sublinham duas categorias distintas: as expressivas – *blogs*, Twitter, YouTube, Instagram, Facebook, *sites* para



compartilhamento de fotografias como o Flickr e outros *sites* de *networking* social; e as colaborativas – que incluem ambientes virtuais como Wikipédia e Craigslist. Jenkins (2009, p. 50) atenta para o fato de que os consumidores estão aprendendo a utilizar essas multiplataformas para interagir, provocando expectativas de um fluxo mais livre de ideias, destacando a construção de uma inteligência coletiva, da qual nos fala Lévy (2000, p. 28). Para Pierre Lévy (2000, p. 28-30), os outros são fonte de conhecimento e existe uma inteligência coletiva, capaz de mobilizar competências, que está distribuída por toda parte e é altamente valorizada, especialmente por meio de sua coordenação em tempo real. Essa situação parece ser facilitada pelo uso da internet e pelo amplo acesso às mídias sociais digitais, notadamente considerando o público jovem.

No Brasil, essa situação é confirmada por dados da Pesquisa Brasileira de Mídia 2014, realizada pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom). A investigação (Secom, 2014), que entrevistou 18.312 brasileiros em 848 municípios entre outubro e novembro de 2013, aponta que 47% dos brasileiros têm o hábito de acessar a internet, sendo que há fortes indícios de que esse número deva aumentar nos próximos anos, sobretudo entre os jovens. Ainda segundo a mesma fonte, os segmentos que passam mais tempo *on-line* a cada contato, tanto de 2ª feira a 6ª feira, quanto nos fins de semana, tendem a ser os mesmos que utilizam a internet com mais frequência: justamente as faixas etárias mais jovens, os moradores de grandes centros urbanos e os estratos de maior renda e escolaridade. Esse aspecto, em nosso entender, é relevante em termos da reflexão acadêmica sobre novas ofertas educacionais no campo das mídias sociais digitais.

## GERAÇÕES HIPERCONECTADAS E ECONOMIA CRIATIVA

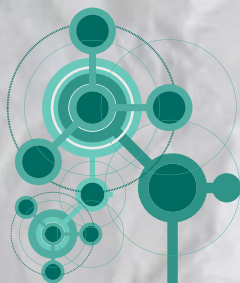
Ao analisarmos a primeira década da world wide web, constatamos que se tratava de um espaço utilizado com maior frequência por amantes da tecnologia e profissionais especializados. No entanto, com a ascensão das mídias sociais digitais no início dos anos 2000, a internet se transformou completamente, com a maioria dos conteúdos com os quais o usuário interage sendo produzidos em rede, por outros usuários, muitos dos quais praticamente leigos em termos tecnológicos.

Toda essa mudança desenvolveu-se com a geração Y, ou dos *millenials*, que neste momento chega à vida adulta exposta a um conjunto único de eventos que define seu lugar na história e molda suas perspectivas. A geração Y é composta por pessoas que nasceram nos anos 1980 (apesar de alguns autores incluírem nessa geração pessoas que nasceram no final da década de 1970); enquanto a geração Z é representada por pessoas que nasceram na década de 1990.

A geração Z, ou “geração digital”, é fortemente influenciada pela tecnologia e permanece hiperconectada, tendo entre seus influenciadores personalidades que transformaram, com suas iniciativas, o mundo digital, tais como Mark Zuckerberg (Facebook) e Mike Krieger (Instagram). Estabeleceu, desde muito cedo, o convívio com os aparatos tecnológicos, e, desse modo, vem contribuindo na produção de uma vida inteiramente diferente das anteriores.

De acordo com a pesquisa “O sonho brasileiro”, realizada pela empresa Box 1824 (2012)<sup>3</sup>, essa geração tem foco no tempo presente, valoriza a cultura global como um mosaico de culturas locais, desenvolveu um pensamento não hierárquico, acredita na essência colaborativa dos novos vínculos sociais, confia na presença independente de espaço físico e é capaz de gerar multiplicidade de projetos, além de possuir facilidade de ingressar em grupos de ação temporários.

<sup>3</sup> A fase qualitativa da pesquisa compreendeu 1.200 entrevistas de grupo com jovens em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife. A fase quantitativa, liderada pelo Instituto Datafolha, incluiu entrevistas em 173 cidades, localizadas em 23 estados brasileiros, entre 7 e 15 de outubro de 2010.



Os jovens experimentam hábitos inéditos de comunicação, dispendo de aparatos tecnológicos com os quais lidam em meio a outras atividades (cursos, lazer etc.). Esses hábitos são anunciados como sinais de uma mudança de comportamento mais geral que se estende às formas de aprender e relacionar-se com as tarefas diárias.

Nesse sentido, a pesquisa “O sonho brasileiro” aponta que o Brasil está vivenciando um momento único, propício para o surgimento desse cidadão. Segundo a pesquisa, existem 25 milhões de jovens brasileiros entre 18 e 24 anos que nasceram em um país sem preocupações com a ditadura e a inflação, mas com o sentimento de prosperidade.

A agência Box 1824 define-os como a primeira geração global de brasileiros, que traz uma nova maneira de se relacionar em um mundo sem fronteiras. Enviar e receber e-mails, fazer pesquisas, participar de *chats*, baixar músicas, vídeos e jogos, conversar com amigos em programas de mensagens ou mesmo atualizar os próprios *blogs*: tais jovens fazem isso quase simultaneamente.

Esses indivíduos possuem características comportamentais diferenciadas, que vão muito além daquelas definidas em termos gerais quando o assunto é escolha profissional. Nesse aspecto, fatores tais como maior identificação com a profissão do que com a empresa, seguir carreira no sentido horizontal, possuir horários flexíveis, trabalhar num ambiente de moderno e informal, entre outros, adquirem relevância.

Esse grupo quer ser pago para criar, e não apenas para executar tarefas já planejadas, agregando valor econômico mediante a criatividade, ou seja, mostrando que a criação gera lucro. Dessa forma, fica claro, segundo Florida (2011), que o trabalho criativo, essência da economia atual, não pode ser padronizado, de modo a abrir as portas para a inovação, seu principal produto.

No século XVIII, um sinal visível da aceleração social foi a criação de jornais diários (Rosa, 2010, p. 149). No século XXI, conforme exposto inicialmente, foi a internet que instigou um novo ritmo na circulação de notícias.

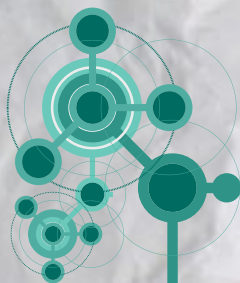
Os *blogs* romperam a temporalidade cíclica do noticiário, assim como sua impessoalidade, mediante um *loop de feedbacks* virtuais contínuos e incessantes, que sugere que apenas uma leitura diária não é suficiente (Rosa, 2010, p. 149). Ao contrário, entrar e sair de ambientes digitais converteu-se na norma, já que esse tipo de mídia instiga um novo ritmo e uma nova inquietude, além de outras rotinas no consumo de notícias. Os leitores *on-line* alocam curtos períodos de tempo para ler, favorecendo a mudança entre páginas web e distintas fontes. Tal comportamento inclui leituras simultâneas e uso de mais de uma tela como fonte de informação (incluindo computadores, televisões, *tablets* e *smartphones*).

Se a visita média por página dura um pouco menos de um minuto (Nielson, 2011), conteúdos elaborados para esses ambientes precisam ser curtos. Além de concisos, devem ter consciência da prevalência da mudança, necessidade de flexibilidade e importância da rapidez que, segundo Florida (2011, p. 147), são inerentes ao cenário da economia criativa, conceito cunhado pelo especialista inglês John Howkins (2012, p. 10), mentor do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, a primeira instituição de ensino nacional a apostar na formação superior do profissional atuante em mídias sociais digitais. É o exemplo de tal curso<sup>4</sup>, nascido nesse contexto, que tomaremos para a análise a seguir.

Em palestra proferida durante o Fórum Belas Artes de Economia Criativa, John Howkins<sup>5</sup> observou que o mundo está presenciando o nascimento, ou a ascensão, de uma sociedade com uma nova cultura que possui um estilo de vida

4 O curso, que conta com a mentoria especializada da executiva Alice Ferraz, criadora da plataforma de *bloggers* FHits, iniciou suas atividades em fevereiro de 2015, contabilizando 59 estudantes dentre as 60 vagas ofertadas.

5 A palestra “Tendências globais da economia criativa” foi proferida por John Howkins no encerramento do Fórum Belas Artes de Economia Criativa, realizado em 22/9/2015, no auditório do Centro Universitário Belas Artes, em São Paulo.



diferenciado. Tal situação nos leva a crer que a formação profissional da geração Y e, sobretudo, da geração Z, está pautada pelo cenário da economia criativa.

Na ocasião, o pesquisador britânico sinalizou, precisamente, que existem dois tipos de criatividade: aquela que se relaciona ao cumprimento de perspectivas individuais e a do tipo que gera produtos para os outros. O primeiro é uma característica universal da humanidade e é encontrado em todas as sociedades e culturas. O segundo é mais forte nas sociedades industriais, que colocam um valor mais alto na novidade, na ciência e na inovação tecnológica, e sobre os direitos de propriedade intelectual. Isso nos leva a crer que a relação entre criatividade e economia possibilita, mediante a combinação de ambos, um manancial extraordinário de riqueza e valor.

## FORMAÇÃO SUPERIOR PARA A CLASSE CRIATIVA

De acordo com a Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomércio, 2010), multidisciplinaridade, diversidade, pensamento global, velocidade e compartilhamento são as principais características da era da criatividade, permeados pela presença da tecnologia e das mídias sociais digitais enquanto elemento ativador, como apresentado no caso da Renner e seu uso do Google Cardboard.

“Na economia criativa, tempo é o único recurso não renovável” (Florida, 2011, p. 147), o que pressupõe contínua tentativa de economia desse recurso mediante o uso de muitas ferramentas simultâneas, que passam a estar presentes também na relação de ensino-aprendizagem, a exemplo do que demonstra a estilista Fernanda Yamamoto.

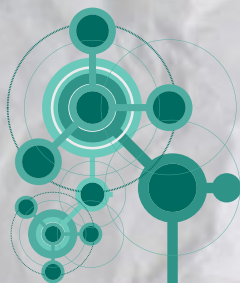
A comunicação digital, entendida como processo dinâmico de reoperação conceitual e vivência prática efetiva, inclui a cultura como base do estilo de vida contemporâneo, fundamentando os vínculos entre emissores e receptores de mensagens.

Pouco a pouco, as instituições de ensino superior vêm se engajando nesse movimento. Isso se dá por meio da ampliação de atividades de educação à distância (EaD) e do próprio uso das mídias sociais digitais como ambiente de pesquisa acadêmica em sala de aula, enquanto elemento integrador de conteúdos multidisciplinares construídos e reconstruídos pelo próprio aluno mediante sua interação em redes sociais. Nesse sentido, instituições de ensino e seu corpo docente atuam como influenciadores do cenário digital, uma vez que opiniões e comentários extrapolam a sala de aula.

Considerando tal contexto, o Curso Superior de Tecnologia em Mídias Sociais Digitais do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo visa desenvolver e aprimorar o profissional para atuar em atividades de produção, análise, metrificacão e monetização de conteúdo em mídias sociais digitais, de forma a estimular, ampliar, enriquecer e melhorar qualitativamente a atuação em diversos campos ligados à área.

Para estar apto a desenvolver atividades nesse mercado, o profissional deve circular num abrangente campo de conhecimento que inclua o entendimento da sociedade digital, metodologia de pesquisa criativa, pesquisa de tendências e comportamento, enriquecimento de repertório cultural, possibilidades de transversalização do campo da tecnologia, habilidade de comunicação e expressão em multiplataformas, potencialidade curatorial e domínio estético para direção de arte, além de gestão e monetização de conteúdo *on-line*.





Logo, os componentes curriculares buscam a inovação criativa como recurso econômico, colocando-a no centro do discurso social e financeiro, já que a economia criativa se fundamenta precisamente em atualizar indústrias de forma social e ambientalmente responsável, criando sinergia entre a sociedade e os indivíduos e gerando capital simbólico.

Castells (2003, p. 77) reconhece que,

assim, por um lado as firmas comerciais têm acesso a um extraordinário volume de informação que – com a ajuda de armazenamento magnético, processamento digital e a internet – podem recombinar e aplicar para todos os fins e em todos os contextos. Por outro lado, isso põe uma pressão extraordinária sobre o trabalho. A economia eletrônica não pode funcionar sem profissionais capazes de navegar, tanto tecnicamente quanto em termos de conteúdo, nesse profundo mar de informação, organizando-o, focalizando-o e transformando-o em conhecimento específico, apropriado para a tarefa e o objetivo do processo de trabalho. Profissionais desse tipo devem ter alto nível de instrução e iniciativa.

O mesmo autor completa que talento é a chave da produção em negócios eletrônicos e esse talento precisa ser desenvolvido num ambiente favorável, que agregue conhecimento determinante para a sociedade digital: “Na economia eletrônica, os profissionais devem ser capazes de se programar em habilidades, conhecimento e pensamento segundo tarefas mutáveis num ambiente empresarial em evolução” (Castells, 2003, p. 78). Santaella e Lemos (2010, p. 16) parecem concordar com esse direcionamento, quando refletem que a economia global é hoje constituída pelas trocas e fluxos quase instantâneos de informação, capital e comunicação cultural.

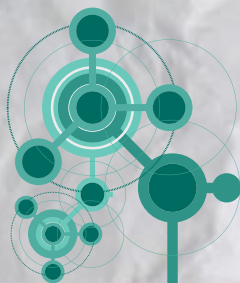
Na elaboração de conteúdos educativos, portanto, é preciso atentar que devem ser direcionados aos indivíduos criativos, que Florida (2011) denomina “classe criativa”. Conforme Castells (2003, p.82), “flexibilidade no trabalho, padrões variáveis de emprego, diversidade das condições de trabalho e individualização das relações de trabalho são características sistêmicas dos negócios eletrônicos”.

Tal análise propicia entender os motivos pelos quais as mídias sociais digitais integram um dos setores que convergem para a dinamização da economia criativa, conforme a categorização da Unctad (sigla em inglês, para United Nations Conference On Trade and Development), que inclui as chamadas “novas mídias” (Unctad, 2010, p. 8). A Unctad trata a economia criativa como um conceito em evolução, com base em recursos criativos potencialmente geradores de crescimento, incorporando a proposição de que o desenvolvimento econômico e cultural não são fenômenos separados ou não relacionados, mas que fazem parte de um processo mais amplo de desenvolvimento sustentável. Engloba, portanto, aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com a tecnologia. Em particular, no Brasil, a formalização de uma secretaria de governo, a Secretaria de Economia Criativa (SEC), associada ao Ministério da Cultura (MinC), denota a relevância do setor para instituições públicas e privadas, fatores que apontam para uma possível demanda de oferta educacional compatível.

As indústrias criativas que utilizam esses recursos não só permitem que os países contem suas próprias histórias e projetem suas identidades culturais para si e para o mundo, mas também proporcionam a eles uma fonte econômica, por meio da criação de empregos qualificados, crescimento e aumento da renda global, além de irradiar benefícios para outros setores da economia (Unctad, 2010).

Por outro lado, os negócios se beneficiam desse novo cenário. No Brasil, o 31º Relatório WebShoppers<sup>6</sup> registrou que o comércio eletrônico nacional faturou R\$ 35,8 bilhões em 2014, um crescimento nominal de 24%, já que em 2013 o resultado foi de R\$

6 O relatório WebShoppers utiliza informações provenientes de pesquisas realizadas pela E-bit junto a 21.000 lojas virtuais e ao seu painel de e-consumidores, além de pesquisas *ad hoc* e informações externas.



28,8 bilhões (Webshoppers, 2015, p. 8). Segundo a mesma fonte, 61,6 milhões de brasileiros já fizeram alguma compra *on-line*. Destes, 51,5 milhões fizeram pelo menos uma compra em 2014, com ênfase no uso de *smartphones* (65%) e *tablets* (35%).

O relatório destaca ainda que a categoria Moda e Acessórios lidera as vendas (17% do volume total de pedidos), sendo seguida por Cosméticos e Perfumaria (15%), o que indica que as plataformas de comunicação desses setores devem se ampliar, com forte atuação de *bloggers* e outros atores dos meios de comunicação digital, que influenciam e informam os consumidores, multiplicando canais de relacionamento (Webshoppers, 2015 p.18).

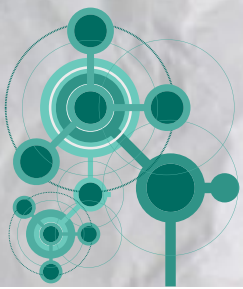
Essa prevalência da categoria moda no topo da liderança comercial em ambientes digitais se dá igualmente em âmbito global. Em 2014, de acordo com o *website* Business Of Fashion (businessoffashion.com, daqui por diante mencionado por sua sigla, BOF), o grupo chinês Alibaba alcançou cerca de 21,8 bilhões de dólares na sua venda inicial de ações na Bolsas de Valores de Nova Iorque, à medida que os investidores entenderam a importância do *e-commerce* para países emergentes como a China.

Por outro lado, o *e-commerce* hindu também está se aquecendo e a moda lidera as categorias de produto mais exitosas. Quando, em meados do mesmo ano, o grupo Flipkart adquiriu Myntra, maior *e-tailer* de moda da Índia, por 357 milhões de dólares, a empresa passou a dominar a maioria das categorias de *e-commerce* no subcontinente indiano, incluindo moda, o que coloca a empresa à frente de pioneiros como Amazon (BOF, 2014). Paralelamente, à medida que vemos a venda e o uso de aparelhos de dispositivos móveis com acesso à internet crescer no Brasil e no mundo, o comércio eletrônico móvel (ou *m-commerce*) também se torna uma forte tendência. As classes A e B são as que mais representam o consumidor do *m-commerce*, com 62% de participação, enquanto as classes C e D possuem 27%. As mulheres são 57% deste público, sendo que a faixa etária que mais consome está entre 35 e 49 anos para ambos os sexos (39% das mulheres e 38% dos homens), e 40 anos é a média de idade (Webshoppers, 2015, p. 8).

O aumento nas vendas de *smartphones* e de conexões de banda larga no Brasil justifica o crescimento vertiginoso do *m-commerce*. Com esse crescimento rápido, vemos a adoção do uso de telefones celulares e *tablets* para consulta de informações de produtos, comparação de preços e compra usando esses dispositivos móveis. E os gestores de varejo *on-line* precisarão organizar esse processo comunicativo de maneira eficiente nas mídias sociais digitais, utilizando multiplataformas e tecnologias emergentes.

Como já dito, a comunicação por meio das mídias sociais digitais é convergente, atraindo profissionais de vários setores diferentes: engenheiros, redatores, fotógrafos, *stylists*, produtores de conteúdo *on-line*, gestores de relacionamento em mídias sociais, analistas de métricas digitais e outros intermediários, que têm como papel alimentar a dimensão simbólica dos modos de vida presenciais em ambientes digitais, provocados pela explosão da economia criativa. Isso significa que novos espaços de relacionamento, desenhados a partir de anseios dos próprios usuários, estão mudando a paisagem social e impulsionando a necessidade de ofertas educacionais inovadoras. Pautada pela inteligência coletiva de que nos fala Lévy (2000, p. 28), emerge uma capacidade de organização não-linear, de contornos sutis, constantemente insuflada por uma vontade férrea de adesão maciça e líderes cujo carisma é pautado pelo fazer acontecer. Contudo, o modo pelo qual as oportunidades profissionais estão sendo desenhadas a partir de posturas empreendedoras em ambientes *on-line* sugere espaços em branco na formação superior.

O intenso movimento comercial na internet demanda novos profissionais, gerando maior índice de empregabilidade, tanto quanto oportunidades para empreendedores. São esses sujeitos que a oferta de um Curso Superior de Tecnologia



em Mídias Sociais Digitais busca formar, contribuindo, no âmbito da economia criativa, para a consolidação de novas profissões cuja demanda já é visível.

Trata-se de uma situação que a humanidade não experimenta desde o final da Idade Média e o início do Renascimento, do Novo Mundo e do Iluminismo, a qual, portanto, requer atenção das instituições de ensino superior e incentiva novas políticas de atuação em mídias sociais digitais, de modo a ofertar a melhor educação formal possível para jovens que decidem seguir carreira nessa área. Um esforço consistente, que leve em consideração o ponto de vista da nova geração de estudantes que emerge nesse cenário, deve somar-se a uma visão analítica do papel da educação superior, consistente com as demandas da sociedade digital.

Com a evolução tecnológica, a necessidade de formação acadêmica e a inserção no mercado profissional das gerações Y e Z, as multiplataformas digitais vêm paulatinamente se transformando em espaço crucial para a circulação de discursos ligados à moda e ao estilo de vida. Particularmente, como aponta a já citada Pesquisa de Hábitos de Mídia 2014, os *blogs* vêm se tornando elementos cruciais para o crescimento das plataformas digitais, apresentando uma nova noção de agilidade e negociação de tempo na disseminação de notícias e no endosso de produtos e serviços. A aparição de *blogs* no meio digital abriu portas para a criação de conteúdo individual, e oferece uma maneira fácil de acompanhar as novas tendências, à medida que elas surgem.

Todavia, os profissionais que optaram por essa atividade são pioneiros e, até o momento, não dispunham de formação superior compatível com as demandas da sociedade digital e com as oportunidades geradas pela economia criativa abordadas anteriormente. Por outra parte, essa mesma situação exige constante atualização das páginas e profundo repertório cultural, além de reflexos ágeis em termos de capacidade analítica e curatorial, bem como capacidade de monetização e geração de negócios sustentáveis. Esses critérios são alvo da matriz curricular de mídias sociais digitais e de seu conteúdo programático.

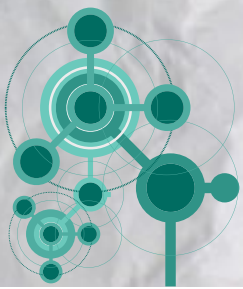
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A convergência e o compartilhamento permeiam um novo mundo, construindo os pilares da sociedade digital e, precisamente, os cidadãos de hoje usam a internet – em *tablets*, *smartphones* ou computadores – para se envolverem em ações mediadas por pessoas e marcas que eles admiram e que os unem em comunidades com anseios compartilhados.

O compartilhamento torna-se o “meio” pelo qual ideias e ações podem trafegar para solucionar problemas, trazendo capacidade para todos agirem da melhor maneira a partir da análise das experiências do outro. Nesse sentido, ocorre um processo de ensino-aprendizagem coletivo, capaz de apontar potencialidades para novos campos de formação superior que considerem essas transformações.

Por outro lado, como já dito, as corporações vêm reconhecendo o valor da participação do consumidor nas mídias sociais digitais como um ativo econômico a ser corretamente gerenciado, ampliando a oferta de empregos no mercado de comunicação *on-line*. Mas as pessoas por trás das máquinas estão aprendendo como realizar suas atividades profissionais na prática, por meio de suas ações cotidianas.

Tal demanda propicia um novo cenário econômico, com ambientes de trabalho inéditos, que nos levam a pensar a comunicação *on-line* como atividade profissional e educativa diferenciada, capaz de criar uma sinergia entre processos de



gestão e projetos, criação, negócios e entretenimento. Tratamos, portanto, da potencialização da economia criativa por meio de formação superior que capacite indivíduos para as transformações da sociedade digital.

Entende-se que é papel do ensino superior preparar os estudantes para as carreiras do futuro, que são flexíveis, globalizadas, inovadoras e focadas no mercado de trabalho. O Curso Superior de Tecnologia em Mídias Sociais Digitais reforça a articulação entre a prática profissional e a formação acadêmica de futuros profissionais que estarão aptos a gerenciar a inteligência coletiva em torno da inovação de produtos, serviços e modelos de negócios em ambientes digitais.

Tal posição expressa a dinâmica produtiva da economia criativa e da convergência das mídias em ambientes globalizados, podendo potencializar a inteligência coletiva. Muitas empresas podem se beneficiar da proposta de formação dessa natureza, sobretudo com o surgimento da chamada "internet das coisas", quando produtos de várias naturezas estarão interconectados entre si, a exemplo dos *smartwatches*, como o IWatch (Apple), e *digital bracelets*, como o MICA (*co-brand* entre as empresas Intel e Opening Ceremony), que acumulam funções de *smartphones* e com eles se conectam por meio de aplicativos. Também há indicativos de que serão facilitados com a introdução das impressoras 3D domésticas e *drones* no cotidiano.

Enquanto as impressoras 3D possivelmente permitirão ao usuário comprar projetos de *design* e imprimir o produto em si em sua própria residência ou em centros de impressão 3D próximos, revolucionando processos de manufatura industrial, os *drones*, dispositivos aéreos não tripulados comandados por controle remoto, possivelmente alterarão a logística de distribuição e a mobilidade urbana, com o envio de medicamentos a locais distantes, o controle de pragas agrícolas ou o resgate de feridos em alto mar.

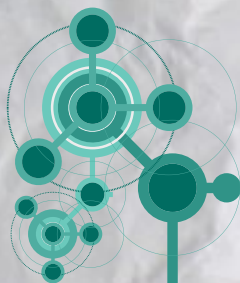
Se a cartografia das relações humanas, tanto quanto a paisagem urbana, passam a enfrentar, cotidianamente, o desafio e a interferência crônica da vida *on-line* no mundo *off-line*, certamente essas relações também são refletidas na sociedade digital, gerando um fluxo contínuo de emaranhados e nós, ou pontos de encontro, nas redes sociais.

Exemplos dessa natureza apontam que, cada vez mais, o mercado de mídias sociais digitais exigirá de seus recursos humanos uma formação profissional que inclua conhecimentos estruturados, ligados ao estilo de vida da classe criativa. Todavia, atividades tão distintas entre si exigem formação multidisciplinar e matrizes curriculares que orientem a interligação entre conhecimentos para aplicação em ambientes digitais e reverberação na vida *off-line*. Trata-se de um grande desafio para as instituições de ensino superior, uma vez que, como apontado anteriormente, demanda matrizes curriculares com integração interdisciplinar de complexidade elevada, bem como maior proximidade com as indústrias criativas.

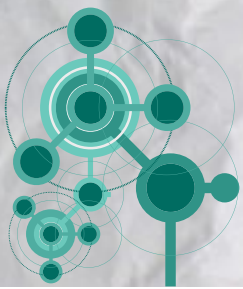
Em termos da dinâmica de ensino-aprendizagem, o entrosamento entre áreas de conhecimento tais como *design* e comunicação, tecnologia e arte, finanças e logística, entre outras, sugere a criação de um mosaico movediço de conhecimento, a ser articulado em torno de projetos que considerem a existência *on-line* tanto quanto a vida presencial. Mais até, indicam a necessidade de constante atualização dos conteúdos curriculares, em sinergia com a velocidade das próprias redes existentes na sociedade digital. Paralelamente, sugere que flexibilidade e agilidade em acompanhar essas transformações, tanto por parte das instituições de ensino quanto dos órgãos de regulamentação do setor, devem ser igualmente incorporadas como valor pelo corpo docente e discente.

## REFERÊNCIAS

BAITELLO, Norval. *O pensamento sentado: sobre glúteos, cadeiras e imagens*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2009.



- BOX1824. Projeto "Sonho brasileiro". São Paulo, 2012. Disponível em: <[www.osonhobrasileiro.com.br](http://www.osonhobrasileiro.com.br)>. Acesso em: 11 maio 2015.
- CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro, Zahar, 2003.
- FECOMÉRCIO. Lançamento do Conselho de Economia Criativa. São Paulo, [s. d.]. Disponível em: <[http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/Lancamento%20do%20Conselho%20de%20Economia%20Criativa\\_zzwzzg31a7.pdf](http://www.fecomercio.com.br/arquivos/arquivo/Lancamento%20do%20Conselho%20de%20Economia%20Criativa_zzwzzg31a7.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2013.
- FIRJAN. *Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Firjan, 2012.
- FLORIDA, Richard. *A ascensão da classe criativa*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.
- GOOGLE THINK. Renner é a primeira empresa brasileira a usar o Google Cardboard. Estudo de caso. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.google.com.br/think/case-studies/renner-google-cardboard-brasil.html>>. Acesso em: abr. 2015.
- HOWKINS, John. *Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*. São Paulo: M. Books, 2012.
- JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.
- MOORE, Gwyneth. *Promoção de moda*. São Paulo: Gustavo Gili, 2013.
- NIELSON, Jakob. How long do users stay on web pages. 12 Sept. 2011. Disponível em: <<http://www.useit.com/alertbox/page-abandonment-time.html>>. Acesso em: 4 out. 2011.
- RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- ROCAMORA, Agnes. Blogs personnels de mode: identité et sociabilité dans la culture des apparences. *Sociologie et Sociétés*, v. XLIII, n. 1, p. 19-44, 2011
- ROSA, Hartmut. *Accélération: une critique sociale du temps*. Paris: Découverte, 2010.
- SANTAELLA, Lúcia; LEMOS, Renata. *Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter*. São Paulo: Paulus, 2010.
- SECOM. *Pesquisa de hábitos de mídia*. Brasília: Secretaria da Comunicação Social da Presidência da República, 2014.
- UNCTAD. The creative economy report 2010. [S. l.]. Disponível em: <[http://unctad.org/fr/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditctab20103_en.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- WEBSHOPPERS. Relatório Webshoppers 2015. 31. ed. Disponível em: <[www.ebit.com.br/webshoppers](http://www.ebit.com.br/webshoppers)>. São Paulo: E-bit, 2015. Acesso em: 10 maio 2015.



## Economia criativa, um paradigma de política pública contemporâneo? Uma discussão conceitual

Creative economics as a paradigm of contemporaneous public policy? A conceptual discussion

¿Economía creativa, un paradigma de política pública contemporáneo? Una discusión conceptual



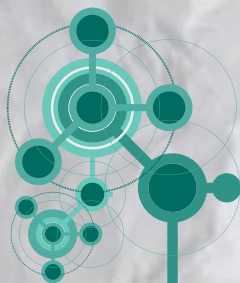
Karina Poli Lima da Cunha

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com bolsa da Fapesp
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Graduada em História pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- E-mail: karinapoli@uol.com.br



Mitsuru Higuchi Yanaze

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Business Administration pela Michigan State University
- Graduado em Publicidade e Propaganda pela ECA-USP
- Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Professor titular do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP
- Coordenador do Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (Cecacom) da ECA-USP
- Consultor de empresas e palestrante
- E-mail: mitsuruyanaze@uol.com.br



## Resumo

Esse trabalho é fruto de uma discussão teórica metodológica que Karina desenvolve em sua tese de doutorado. Parte da bibliografia citada foi trazida de visitas técnicas à Inglaterra para vivências em universidades a fim de entender como o conceito de economia criativa está incorporado aos programas, projetos e ações de políticas públicas de diferentes países influenciados pelos discursos de agências multilaterais, tais como a Unesco e a Unctad, e por pesquisas acadêmicas internacionais.

PALAVRAS-CHAVE: ECONOMIA CRIATIVA • ECONOMIA DA CULTURA • INDÚSTRIAS CRIATIVAS • POLÍTICAS CULTURAIS • FINANCIAMENTO DA CULTURA.

## Abstract

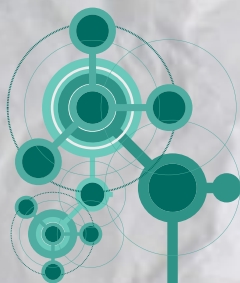
This paper results from a theoretical methodological discussion that Karina develops in her doctorate thesis. A part of the quoted bibliography comes from technical visits to England for experience in universities in order to obtain an understanding of how the concept of creative economics is incorporated with the programs, projects and actions of the public policies of various countries that are influenced by the discourse of multilateral agencies, such as Unesco and Unctad, as well as a result of international academic surveys.

KEYWORDS: CREATIVE ECONOMICS • ECONOMICS OF CULTURE • CREATIVE INDUSTRIES • CULTURAL POLICIES • FINANCING OF CULTURE.

## Resumen

Este trabajo es el fruto de una discusión teórica metodológica que Karina desarrolla en su tesis de doctorado. Parte de la bibliografía citada fue acarreada de visitas técnicas a Inglaterra para vivencias en universidades a fin de entender cómo el concepto de economía creativa está incorporado a los programas, proyectos y acciones de políticas públicas de diferentes países influenciados por los discursos de agencias multilaterales, tales como la Unesco y la Unctad, y por investigaciones académicas internacionales.

PALABRAS CLAVES: ECONOMÍA CREATIVA • ECONOMÍA DE LA CULTURA • INDUSTRIAS CREATIVAS • POLÍTICAS CULTURALES • FINANCIAMIENTO DE LA CULTURA.



Este artigo tem o objetivo de trazer uma discussão a respeito de elementos teórico-metodológicos sobre a economia criativa. Partiremos de dois modelos de análise muito utilizados em trabalhos sobre esse tema, que geram confusões comuns sobre o conceito de economia criativa. Assim, dividimos o texto em duas partes. Na primeira, contextualizamos historicamente o surgimento do conceito de indústrias criativas e a influência do paradigma inglês de políticas culturais em vários países do mundo. Na segunda parte, trabalhamos esse conceito inserido no ambiente acadêmico e descrevemos dois modelos que têm sido amplamente utilizados, tanto na elaboração de programas, projetos e ações de países que buscam programar políticas públicas culturais, como em pesquisas acadêmicas.

## O NOVO PARADIGMA DE POLÍTICA CULTURAL: AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E O CONTEXTO ANGLO-SAXÃO

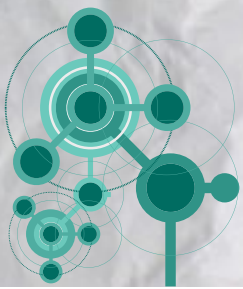
As políticas culturais inglesas entre 1980 e 1990 estavam divididas em duas prioridades para estabelecer as relações do Arts Council: a primeira, visando a uma maior preservação das belas artes e do patrimônio; e a segunda, a uma maior atenção à desregulamentação do setor da comunicação. Na década de 1980, com a onda de privatização encampada pelo governo conservador de Margareth Thatcher, o setor das comunicações cedeu às pressões das grandes empresas interessadas na ampliação da concorrência, e o modelo europeu de serviço público começou a ser desmontado pela liberalização empreendida em todo o continente. No mesmo contexto, as mudanças tecnológicas constantes passaram a exigir a adequação das televisões públicas ao cenário digital (Hesmondhalgh, 2005).

Outros países e regiões tiveram contextos diferentes, mas todos estavam lidando com a desindustrialização das grandes cidades, o aguçamento da concorrência global, incluindo as indústrias culturais, em todos os casos. No caso inglês, podemos ver uma bifurcação geral entre a política das indústrias culturais que priorizava o mercado externo de grande escala em nível global, e as políticas culturais de nível local e nacional de desenvolvimento, que se tornaram cada vez mais ligadas à regeneração urbana liderada pela cultura. Embora os níveis de autonomia política e financeira das cidades difiram entre os países desenvolvidos, em geral a capacidade dos governos municipais para planejar e executar estratégias de regeneração econômicas e culturais nas décadas de 1980 e 1990 era muito limitada. Algumas cidades inglesas e seus governos estavam preparados para planejar os espaços públicos e ajudar a promover uma nova onda de desenvolvimento urbano em áreas centrais anteriormente estagnadas. E foi nesse contexto que a agenda da indústria cultural ganhou sua real força na Inglaterra. Na década de 1980 as culturas urbanas marginais de produção e consumo cultural não só se organizaram em mercados independentes, como passaram a ser reconhecidas por governos municipais e por promotores imobiliários como fontes de valor (O'Connor, 2011, p. 39-42).

Com a ideia de que a produção criativa poderia mobilizar a cultura e o conhecimento de forma mais autônoma para desenvolver a capacidade intelectual, instrumentos políticos e recursos financeiros foram empenhados na Inglaterra para se envolver na construção de um novo tipo de economia. Esse discurso está em grande parte nas coalizões e ideias políticas que foram construídas pelo Partido Trabalhista Inglês e publicadas em 1996, em um manifesto do New Labour. Ele foi apresentado como a marca do partido e foi amplamente utilizado entre 1997 e 2010. O governo do Reino Unido sob a bandeira do New Labour cunhou o termo indústrias criativas em 1997, tomando emprestada a "Creative nation" australiana. Em 1997 o governo criou um novo ministério: o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS), cujas áreas de atuação até hoje são: artes e cultura, esporte e lazer, mídia e comunicação. O objetivo do governo foi criar empregos e apoiar as empresas a crescer.

Diferentemente do conceito de indústria cultural que nasce no ambiente acadêmico, o conceito indústria criativa surge no ambiente político. E é da Austrália que vem o primeiro olhar mais atento da academia sobre o tema da economia criativa e





das indústrias criativas. A Austrália pode ser considerada como uma espécie de *founding father* da temática das indústrias criativas, pois foi o governo australiano que, em 1994, desenvolveu o conceito de "Creative nation" com base em uma política cultural voltada para a requalificação do papel do Estado no desenvolvimento cultural do país (Miguez, 2007, p. 15).

## DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA ENTENDER A INDÚSTRIAS CRIATIVAS COMO O NOVO PARADIGMA DE POLÍTICA CULTURAL

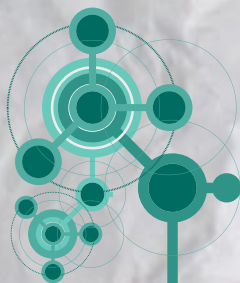
Tratar das questões conceituais sobre a indústria criativa não é algo simples. Estas não se constituem dentro de um campo do saber isolado, alocado em uma área científica específica. Essas questões estão relacionadas a objetos de pesquisas comuns e multidisciplinares, inseridos em discussões de diferentes áreas. As indústrias criativas aparecem como um novo paradigma global de políticas públicas que colocou o binômio cultura/desenvolvimento local como pilar de sua proposição, políticas que ganharam força no final dos anos 1990 e se tornaram paradigma de desenvolvimento econômico na primeira década do século XXI.

Nascidas no cerne da configuração da sociedade do conhecimento e do neoliberalismo, as indústrias criativas vêm a ser o exemplo de política pública da contemporaneidade que incorpora novos conceitos para questões de diversas áreas e campos do saber. Ao tomarmos como base para esse argumento um estudo publicado em 2014 na revista *Journal of Economics, Business and Management* sobre a estrutura intelectual dos estudos da indústria criativa, escrito por Chin-Yu Chen e Jwu-Jenq Chen, que analisaram 20.345 citações de trabalhos sobre a economia criativa de 999 artigos publicados em revistas científicas disponíveis na web entre 2003-2012, podemos perceber que, atualmente, as indústrias criativas são objetos de pesquisa em várias áreas do saber.

A análise das citações e cocitações foram conduzidas para identificar as mais importantes publicações acadêmicas e temas que fazem parte das pesquisas sobre indústrias criativas no mundo. A pesquisa teve o objetivo de ajudar a identificar a direção dos estudos sobre as indústrias criativas. E foi constatado que os países de origem dos principais textos e autores são, nesta ordem: Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Canadá, Alemanha, Suécia, Holanda, França, Japão, China, Dinamarca, Nova Zelândia, Itália, Espanha, Bélgica. E as áreas das principais revistas onde esses trabalhos foram publicados são, nesta ordem: negócios e economia, geografia, ciências do meio ambiente, engenharia, administração pública, comunicação, urbanismo, estudos culturais, sociologia (CHEN, C.; CHEN, J. 2014).

As definições das indústrias criativas estão de acordo com o desenho das estruturas das indústrias culturais, da regulamentação das legislações de propriedade intelectual e das políticas públicas de cada local. As condições nacionais são diferentes, com diferentes problemas, e por isso as indústrias criativas têm estruturas e nomes diferentes em cada país. Por exemplo: na Inglaterra, Austrália e Islândia, o nome é indústrias criativas; nos Estados Unidos, direitos autorais e de *copyright* das comunicações e do entretenimento; para a Unesco, a União Europeia e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Industrias culturais e criativas; na Suécia e Dinamarca, economia da experiência.

A rigor, foi depois de 2000 a publicação da primeira obra sobre o assunto das indústrias criativas. Trata-se do livro *The creative economy: how people make money from ideas*, publicado em Londres por John Howkins. Dois outros livros publicados nos Estados Unidos, o do professor de Economia da Universidade de Harvard, Richard Caves, intitulado *Creative industries*, e

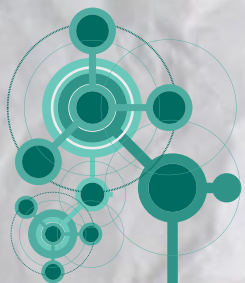


o de Richard Florida, *The rise of the creative class*, em 2002, marcam a produção bibliográfica das indústrias criativas. No entanto, esses trabalhos não chegaram a tratar de questões de ordem conceitual no sentido de uma delimitação mais rigorosa do que venha a ser a economia criativa e as indústrias criativas. Segundo Miguez (2007), Richard Caves vai tratar das relações que se estabelecem entre os diversos campos do fazer artístico – que ele denomina de *creative activities*, e o campo da economia. Enquanto Florida está preocupado em refletir sobre o que denomina de *creative class*, ou seja, profissionais tais como cientistas, artistas, poetas, arquitetos, editores, formadores de opinião, que compartilham o fato de estarem vinculados a algum *creative process*.

Ainda sobre o olhar da academia para a economia e as indústrias criativas, Miguez destaca o simpósio internacional organizado em dezembro de 2002 em Brisbane, na Austrália, que reuniu pesquisadores e estudiosos da recém-criada Creative Industries Faculty da London School of Economics, do Massachusetts Institute of Technology e da New York University, com o intuito de refletir sobre o significado e os impactos sociais e culturais da economia criativa e de contribuir para a construção de uma agenda dedicada a essa temática. O resultado desse encontro, intitulado New Economy, Creativity and Consumption Symposium, foi posteriormente reunido numa edição especial do *International Journal of Cultural Studies*, que veio a público em março de 2004. Apenas em 2005 é publicado um livro que diz respeito às questões de ordem teórico-conceitual. Trata-se do trabalho organizado por John Hartley sob o título *Creative industries*, publicado em Oxford, na Inglaterra, e que, em conjunto com importantes pesquisadores, aborda variados e relevantes aspectos, permitindo, pela primeira vez, uma compreensão mais substantiva da temática da economia criativa e das indústrias criativas (Miguez, 2007).

Contudo, a expressividade no trato da temática da economia criativa e das indústrias criativas está nos documentos de políticas, planos estratégicos, programas de ação e projetos de órgãos e agências governamentais, especialmente em países anglófonos. Apesar da grande aceitação internacional do conceito e da sua crescente importância no mundo contemporâneo, a indústria criativa ainda provoca bastante polêmica. Existe uma série de discussões em torno do tema. Um primeiro ponto de reflexão são as duas visões sobre as indústrias criativas: de um lado, aquela que privilegia o núcleo criativo e a produção da arte e da cultura; e, de outro, aquela que privilegia os nexos industriais e a relação com a cadeia como um todo em grandes proporções. No ambiente acadêmico, alguns modelos se apresentam como instrumentos de análises das indústrias criativas. Para este artigo trabalharemos com dois: o modelo dos círculos concêntricos, que oferece um método de mensuração econômica da estrutura das indústrias culturais e criativas; e o método dos textos simbólicos, próprio da área de comunicação, que procura analisar os discursos ideológicos por trás das ações políticas públicas e observa a indústria criativa como um resultado de ação pública que privilegia a lógica das indústrias culturais e a assimetria econômica do mercado global.

O uso do termo indústria criativa foi de uma valiosa importância estratégica para as políticas de cultura, que tiveram consequências para empresas pequenas e médias, indústrias e governos. Por um lado, permitiu que os principais produtores de *software* e os conglomerados culturais da indústria estabelecessem alianças legitimadas pelo Estado, com as empresas menores e com os trabalhadores culturais, com base no esforço da defesa da propriedade intelectual. Para alguns pensadores, os estudiosos que preferem usar o termo indústrias culturais são mais cautelosos ao analisar os resultados de tais políticas culturais, entendendo as estratégias como uma mudança nos critérios de financiamento, que justificam os cortes aos subsídios às artes. Na década de 2000, as ideias sobre as indústrias criativas percorreram o mundo e planos foram desenvolvidos, tanto em nível nacional e local, quanto no nível regional. Houve uma implacável produção de documentos mapeamentos estratégicos e o “modelo” britânico de indústrias criativas foi adotado como orientação política por vários países e agências multilaterais. A “indústria criativa” vem sendo considerada como um dos segmentos econômicos com maiores possibilidade de crescimento no mundo contemporâneo. Mas a questão que se coloca é: para quem estão destinados os benefícios dessa política, se são muitos os interesses envolvidos? Essa indagação deixa claro um profundo conjunto de



questões que se referem à forma com que a cultura opera nas economias modernas e, de certa forma, envolve a posição da própria cultura em relação à sociedade (Hesmondhalgh, 2007).

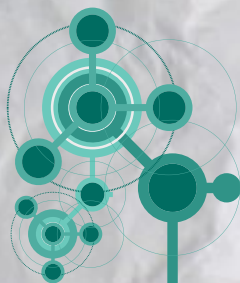
A mais óbvia das tensões provocadas pelas diferentes abordagens das indústrias criativas refere-se ao financiamento. A inclusão dos setores criativos na pasta da cultura faz parte da construção de uma justificativa para as estratégias de valorização da dimensão cultural do desenvolvimento, e de atração de recursos orçamentários para a pasta da cultura, tendo em vista os grandes cortes para a proteção das belas artes. A tensão se revelaria numa eventual concorrência interna pelos recursos da cultura entre as áreas tradicionais das belas artes, do patrimônio histórico, do folclore, com os novos setores criativos e os projetos de recuperação urbana. E permitiu que as indústrias culturais usassem argumentos para obter apoio público para a formação dos trabalhadores criativos, que originalmente beneficiariam as indústrias das tecnologias da informação e da comunicação. Este argumento também teve implicações mais amplas à medida que a política de educação das universidades se apropriou do conceito no sentido de fortalecer o discurso das habilidades e incentivar a formação de trabalhadores inovadores e criativos (Hesmondhalgh, 2007; Oliveira; Starling, 2012).

### O modelo dos círculos concêntricos

David Throsby é professor do Departamento de Economia da Universidade de Macquarie, na Austrália. Conhecido internacionalmente por seu trabalho como economista com interesses específicos na economia das artes e da cultura, é um dos intelectuais que mais influenciaram os modelos para mensuração da economia criativa e da cultura. Suas publicações recentes relacionadas com a economia criativa incluem *Handbook of the economics of art and culture* e *Beyond price: value in culture, economics, and the arts*. Outro livro de David Throsby é *Economics of cultural politics*, publicado pela Cambridge University Press em 2010. Throsby tem sido um consultor influente em uma série de organizações internacionais, como a Unesco, a Unctad, a OCDE, a União Europeia e o Banco Mundial. Uma das suas principais contribuições para a edificação na nova abordagem científica da economia criativa foi a criação do modelo de análise dos “círculos concêntricos”, que é uma referência em diversos trabalhos e documentos internacionais sobre as indústrias criativas. O modelo foi apresentado tendo como base os elementos inseridos nos “bens culturais” que fazem com que as “indústrias criativas” estabeleçam valor (Throsby, 2010).

O modelo de círculos concêntricos vem sendo adorado em diferentes proposições de política cultural e identifica elementos fundamentais para serem considerados em suas análises como instrumento de gestão e administração pública. Entre os elementos descartados por Throsby que devem ser considerados em uma proposição de política cultural estão: a relação arte-cultura-patrimônio no sentido de atribuir valor e definir os compromissos financeiros e as despesas públicas; identificar o potencial e o papel das indústrias culturais na contribuição para a renda, para o crescimento econômico e para a criação de empregos; avaliar esses elementos em nível nacional, regional ou local; desenhar políticas mais específicas que afetam o mercado de trabalho para cultura e mapear o comércio internacional de bens e serviços culturais; reconhecer e identificar o envolvimento da educação em matéria de política cultural, na qual a exposição e a participação ativa da população na experiência com a música, as artes visuais, a dança não só venham enriquecer a vida cultural, mas também melhorar as habilidades de sua aprendizagem em outras áreas.

Esse modelo traz uma abordagem metodológica que reconhece: o novo papel das cidades e o protagonismo da cultura para contribuir com a revitalização de áreas urbanas degradadas, melhorando a habitabilidade e estimulando o crescimento econômico urbano e regional; a potencialidade da inovação das indústrias criativas para estabelecer novas relações com o meio ambiente e com práticas ambientais, por meio da contribuição de ideias criativas em *design* e arquitetura que tragam soluções de melhora para o meio ambiente e a qualidade de vida; aproximar e fortalecer a política na área das comunicações com as



políticas culturais, não somente por meio do impulso pela relevância econômica, como também pela importância dos meios de comunicação, principalmente os digitais no que se refere à individualização dos meios e à pulverização de conteúdos criativos. Para Throsby, uma análise econômica da política cultural deve começar em relação à natureza dos produtos e serviços. Se, por um lado, os bens e serviços são *commodities* comuns como quaisquer outros produtos que circulam na economia, a aplicação da política econômica para a sua produção, distribuição, marketing, transporte e consumo não seria diferente. Mas, por outro, os bens e serviços culturais têm qualidades distintas a *commodities* comuns. O autor propõe uma definição para resolver essa dificuldade e fornece uma abordagem que difere os bens e serviços culturais e criativos (Throsby, 2010).

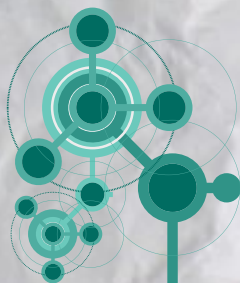
Os círculos concêntricos de Throsby compreendem o nível da profundidade do setor criativo, entendendo-se que esse setor é composto por círculos sobrepostos que, quanto mais próximos do núcleo, mais autêntica tornam a experiência artística e o bem cultural. No núcleo do círculo está o campo criativo, que está relacionado ao trabalho do artista, seja a composição da obra, a letra, os geradores de direitos autorais, enfim. Consideramos que as funções de transformação da ideia criativa em produto cultural, e a gestão dos processos para conduzi-lo até o consumidor, estão representados dentro das estruturas e no círculo seguinte, que é o das indústrias culturais. Quando utilizamos o modelo dos círculos concêntricos de Throsby, sabemos que estamos buscando compreender os impactos econômicos das atividades culturais. Esse modelo proporciona aos administradores das políticas culturais uma base para formulação de classificações e estatísticas para compreender o valor acrescentado à ideia criativa e outros índices relevantes para efeitos de política cultural (Throsby, 2010).

Se olharmos para os impactos econômicos das atividades culturais, fica mais claro compreender a proposição dos círculos concêntricos, uma vez que, por pertencer ao universo do simbólico, a criação é a essência da criatividade, e esta, por sua vez, gera valor por meio do direito autoral. Já ao olharmos para o círculo seguinte, entendemos mais facilmente o papel das indústrias culturais na transformação dos bens simbólicos em produtos, principalmente se observarmos pelo ponto de vista das grandes escalas. O círculo das atividades e indústrias criativas já está envolvido aos processos que, agrupados, representam o novo olhar das políticas públicas que pensam a transversalidade da cultura em outras atividades que utilizam o conteúdo criativo, e o seu impacto na economia como um todo. O entendimento das indústrias culturais e criativas pelo ponto de vista das políticas públicas justifica a legitimação do conceito na criação de métodos de mensuração da Economia da Cultura.

## O modelo de textos simbólicos

Esse modelo é típico da abordagem para as indústrias culturais, tendo sido originado na tradição da economia política da comunicação e da cultura e na influência dos estudos culturais devido à aproximação do conceito da diversidade cultural e do multiculturalismo como proposição da nova política pública para a cultura, especialmente no Reino Unido. O modelo analisa os processos pelos quais a cultura de uma sociedade é formada e reproduzida por meio da interpretação da produção cultural, de sua disseminação e do consumo das mensagens ou textos simbólicos que são transmitidos mediante os veículos de comunicação, como filme, radiodifusão e imprensa. Essa linha de pensamento, principalmente na Inglaterra, estuda as políticas culturais dentro do campo multidisciplinar no qual se inserem as pesquisas realizadas nos centros universitários que observam a mídia e as relações com a cultura.

Os pensadores da escola teórica da Economia Política da Comunicação e Cultura Centre (EPCC) criticam o uso do termo indústria criativa e procuram deixar claro dentro do ambiente acadêmico que este é um conceito criado como ferramenta de um novo discurso político ideológico usado em documentos oficiais de instâncias institucionais multilaterais e governos para legitimar a cultura como um dos recursos principais de um novo paradigma de desenvolvimento econômico.

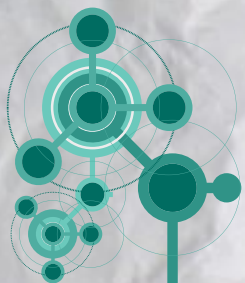


O modelo dos textos simbólicos observa o conceito de indústrias criativa como um modelo de mensuração dos impactos econômicos das indústrias culturais, que está baseado na reunião das atividades relacionadas com a produção industrial da cultura, bem como outras atividades que têm como insumo a criatividade, para apresentar e legitimar um discurso e um modelo de política cultural capaz de gerar índices de desenvolvimento que mascaram os impactos negativos do neoliberalismo e que, de certa maneira, abriram uma terceira via para a ideologia de esquerda, principalmente para o Partido Trabalhista no cenário inglês do final da década de 1990.

David Hesmondhalgh é professor de Mídia, Música e Cultura e diretor do Media Industries Research Centre na School of Media and Communication da Universidade de Leeds, na Inglaterra. Para ele a indústria criativa é um termo originário no ambiente político para legitimar um discurso da cultura pela perspectiva do desenvolvimento e da regeneração urbana. Em seu texto *Cultural and creative industries* (2007), os impactos sobre a mercantilização da cultura e a incorporação das indústrias na noção das políticas públicas foram estudados por meio de documentos da Unesco que produziram um substancial volume de pesquisa sobre as indústrias culturais em 1982. Nesses estudos foram apresentadas as desigualdades internacionais em termos de volume de recursos da indústrias culturais, agravadas pelo investimento de grandes empresas ocidentais transnacionais. Esses estudos também legitimaram a criação de parâmetros e modelos de uma política cultural internacional que foi utilizada como paradigma nas diferentes conferências das várias instâncias de governança transnacional multilateral.

A inserção das indústrias culturais como objeto das políticas culturais aconteceu em diferentes países. Porém, o contexto político da Grã-Bretanha apresentou-se mais radical propondo uma política cultural mais democrática na difusão da cultura popular por meio das indústrias culturais e em detrimento do financiamento das belas artes. Uma das primeiras propostas veio do Conselho da Grande Londres (GLC) em 1983, criado sob a gestão do Partido Trabalhista inglês e abolido durante a gestão do governo conservador em 1986. Esse conselho se posicionou contra as noções elitistas e idealistas de arte e trabalhou com outros critérios para a definição dos financiamentos. Para o conselho, a política cultural devia levar em conta as práticas culturais e o gosto da maioria das pessoas. Ele criou um plano com formas comerciais de fomento à cultura, principalmente por meio do serviço público de radiodifusão. O objetivo não era celebrar a produção comercial, mas reconhecer sua centralidade na cultura moderna, uma posição-chave que mudou o foco estratégico da política cultural, agora não mais centrada no artista, mas sim no público. A política de subsídio aos criadores deveria dar lugar ao foco na distribuição e à exibição para o alcance de audiência. Houve um segundo elemento das políticas do GLC que criou as bases para a nova proposição de política cultural: o investimento público no setor como um meio para regeneração econômica. As políticas também foram direcionadas para a dinamização do turismo no sentido de tornar áreas urbanas atraentes para essa atividade. Em muitas cidades inglesas as políticas culturais tornaram-se ligadas às estratégias para usar a cultura para fins urbanos de regeneração, e a ascensão dessas políticas culturais se deu inicialmente sob a forma de "quarteirões culturais das cidades pós-industriais". As políticas para as indústrias culturais vieram para satisfazer o desejo de rápido crescimento do papel da cultura em outras instâncias das políticas públicas, incluindo os meios de comunicação, considerando as taxas de retorno sobre o investimento público, e o aumento constante e global da aceitação do neoliberalismo (Hesmondhalgh, 2007, p. 555-557).

Na virada do século, a cultura foi completamente incorporada à noção geral de criatividade, e a noção de *clusters* criativos foi ainda mais significativa para fortalecer as políticas em nível municipal. Esse conceito é derivado do conceito de *cluster* de negócios criado pelo economista americano Michael Porter. Ele propunha um modelo de negócio pelo qual nações e regiões poderiam ganhar vantagens competitivas importantes sobre outras, se agrupassem empresas do mesmo setor em uma mesma localidade. Na década de 1990, os formuladores de política, preocupados com o desenvolvimento das indústrias de cultura, associaram-se ao crescente culto da criatividade para se beneficiar das inovações em gestão e negócios. As ideias

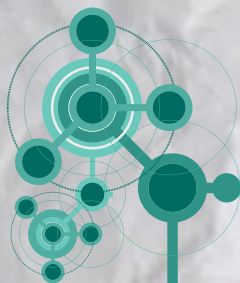


sobre os *clusters* criativos vieram associadas ao discurso da utilização dos recursos da cultura e das artes a serviço dos projetos de regeneração urbana. Diversos festivais, museus e complexos de cinema foram incorporados pelo processo de regeneração urbana e pelo crescimento liderado pela cultura durante década de 1990. Por um lado, o conceito de indústria criativa procura promover a cultura, a diversidade e a democracia e, por outro, reconhece o lugar da comercialização, dos interesses do turismo e do emprego, estimulando uma abordagem mais empresarial das artes e da cultura, incentivando a inovação e a criatividade e dando um novo uso para edifícios antigos e locais abandonados (Hesmondhalgh, 2007, p 565-568).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que o modelo dos círculos concêntricos e o modelo dos textos simbólicos são fundamentais para compreender a relação entre os diferentes conceitos que fazem parte do universo da economia criativa. O primeiro é um método que propõe um modelo de mensuração dos impactos das atividades ligadas às indústrias culturais e criativas nas economias, e oferece instrumentos de uso prático para agentes da administração pública e pesquisadores. Esse método é trabalhado por estudos ligados à economia da cultura, que entende as indústrias culturais como aquelas clássicas, amplamente estudadas por teóricos da economia política da comunicação e da cultura. No entanto, também compreende o impacto de diferentes agrupamentos de profissionais criativos que foram incorporados a uma nova lógica econômica contemporânea, que determina uma necessidade empreendedora por parte dos agentes que transitam entre os setores artísticos, das indústrias culturais e de outros setores que utilizam conteúdo cultural como insumo e também em diferentes áreas da economia que, de alguma maneira, trabalham com os artistas ou bem culturais e criativos em seus processos de comunicação com seu público alvo. Esse primeiro modelo é utilizado como referência em várias agências multilaterais, como, por exemplo, a Unesco e a Unctad.

O segundo modelo, dos textos simbólicos, é utilizado principalmente por acadêmicos da área de comunicação que, junto com outros modelos teóricos metodológicos, analisam os discursos políticos e ideológicos das esferas da comunicação e da cultura. Esse modelo entende a economia criativa e as indústrias criativas como conceitos incorporados em programas, projetos, ações de diferentes órgãos públicos contemporâneos, que defendem uma nova forma de financiamento das atividades culturais, valorizando os elementos da cultura que são transversais a outras áreas da administração pública, como economia, turismo, educação, assistência social, dando uma maior atenção para a audiência e o consumo cultural, em detrimento das velhas práticas de subsídio às belas artes. Os autores que utilizam esse modelo observam a economia criativa de uma maneira crítica em dois aspectos principais: o primeiro é aquele elemento em que o discurso coloca as indústrias criativas como um paradigma de desenvolvimento econômico sem considerar a assimetria existente entre países de centro e periferia. O segundo está inserido no mesmo discurso que evidencia somente elementos positivos do trabalho criativo, tais como os níveis de satisfação e autonomia, próprios dessa nova lógica de trabalho criativo, sem destacar a falta de direitos sociais e de informalidade. Retiramos esses elementos da tese para mostrar neste artigo algumas diferenças conceituais sobre os conceitos de indústrias culturais, que são objetos de pesquisa de importantes estudos da comunicação, e de economia da cultura, que é uma área acadêmica surgida na década de 1960 para atender a necessidade de pesquisas sobre o impacto do financiamento das artes e da sustentabilidade econômica das fundações de belas artes. Na década de 1980, gestores de políticas públicas e os pesquisadores passaram a estudar os impactos das indústrias culturais e das comunicações nas economias nacionais para entender a força política dos grandes conglomerados e a sua influência nas transformações e conduções do financiamento da cultura e o conceito de economia criativa. Assim, procuramos trazer para o texto um esclarecimento em relação ao conceito de economia criativa, entendida aqui como um novo paradigma político-ideológico de gestão pública, que influenciou os estudos da economia da cultura, a qual, no século XXI, reconhece os elementos pragmáticos desse paradigma como elementos que potencializam o desenvolvimento local.

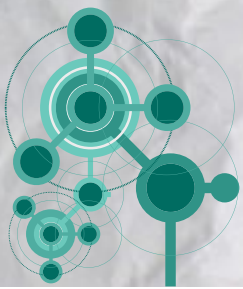


## REFERÊNCIAS

- CAVES, Richard E. *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- CHEN, Chin-Yu; CHEN, Jwu-Jenq. The intellectual structure of creative industries studies. In: 2003–2012: Invisible Taiwan. *Journal of Economics, Business and Management*, v. 2, n. 1, February 2014.
- FLORIDA, Richard. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books, 2002.
- HESMONDHALGH David. Media and cultural policy as public policy. *International Journal of Cultural Policy*, v. 11, n. 1, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Cultural and creative industries*. The Sage Handbook of Cultural Analysis, Paper a4, Job n. 5038, p. 552-569, 2007.
- HOWKINS, John. *The creative economy: how people make money from ideas*. Londres: Penguin, 2001.
- MIGUEZ, Paulo. Algumas notas sobre a economia da cultura. In: COSTA, Frederico Lustoso. *Política e gestão cultural: perspectiva Brasil e França*. Salvador: Edufba, 2013.
- O'CONNOR, Justin. The cultural and creative industries: a critical history. *Ekonomiaz*, n. 78, 3. trimestre, 2011.
- OLIVEIRA, Marta; STARLING, Mônica. A economia criativa como política de desenvolvimento: cultura, criatividade e inovação. In: *Economia criativa, um conceito em discussão*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2012. p. 69-115.
- THROSBY, David. *Economics of cultural politics*. Cambridge: University Press: 2010.
- \_\_\_\_\_. *Valor na cultura e na economia das artes*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- THROSBY David; GINSBURGH, Victor. *Economia da arte e cultura*. Vol. 2. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

---

Artigo recebido em 31.7.2015 e aprovado em 19.11.2015



## Economia laranja e comunicação: uma nova partilha do valor da informação na era da criatividade

Straw economics and communication:  
a new distribution of the value of information in the era of creativity

Economía naranja y comunicación:  
una nueva partición del valor de la información en la era da criatividade



Bárbara Martins Zaganelli

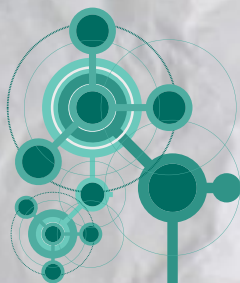
- Doutoranda em Ciência da Informação no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Mestre em Políticas Sociais pela Universidade Estadual do Norte Fluminense “Darcy Ribeiro” (Uenf)
- Especialista em Estudos de Imagem e Mídia pela Universidade Cândido Mendes (Ucam)
- Licenciada em História e Português pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia (Univen)
- Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela Faculdades Integradas Espírito-Santenses (Faesa)
- E-mail: barbarazaganelli@hotmail.com



Marcelo Carlos Gantos

- Realizou estágio de pós-doutoramento na Escuela de Estudios Hispanoamericanos (EEHA), Sevilha, Espanha
- Doutor em História Social da América pela Universidade Federal Fluminense (UFF)
- Mestre em História Urbana pela UFF
- Graduado em História pela Universidad Nacional de Mar del Plata
- Professor associado do Laboratório de Estudos do Espaço Antropico da Universidade Estadual do Norte Fluminense “Darcy Ribeiro” (UENF)
- Professor orientador do Programa de Pós-Graduação em Políticas Sociais UENF-CAPES
- E-mail: mcgantos@gmail.com





## Resumo

Diante da crise das formas tradicionais de comunicação e o *boom* das redes sociais e mídias alternativas pautadas pela convergência digital, discute o processo de (re)arranjo no cenário da comunicação e os atuais desafios da mídia pensando em uma nova forma de partilha da informação pelo viés da economia laranja, isto é, pela economia da cultura e criatividade. Espera-se contribuir para a análise do impacto da economia laranja no cenário da comunicação, os avanços e impasses.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO SOCIAL • ECONOMIA CRIATIVA • ECONOMIA LARANJA • CONHECIMENTO • INFORMAÇÃO.

## Abstract

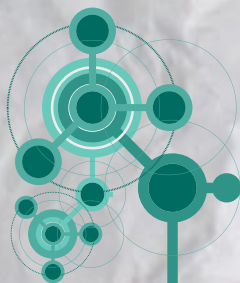
In view of the crisis of traditional forms of communication and the boom of social networking and alternative media based on digital convergence, one discusses the process of (re)arrangement of the scenario of communication and the current challenges of the media, thinking about a new way for distribution of the information under the straw economics bias, i.e., by the economics of culture and creativity. One expects to contribute to an analysis of the impact of straw economics on the communications scenario, the progresses and the impasses.

KEYWORDS: SOCIAL COMMUNICATION • CREATIVE ECONOMICS • STRAW ECONOMICS • KNOWLEDGE • INFORMATION.

## Resumen

Frente a la crisis de las formas tradicionales de comunicación y el *boom* de las redes sociales y mídias alternativas pautadas por la convergencia digital, se discute el proceso de (re)configuración del escenario de la comunicación y los actuales desafíos de la mídia pensando en una nueva forma de compartir la información en el contexto de una economía naranja, es decir, por la economía de la cultura y creatividad. Se espera contribuir para el análisis del impacto de la emergencia de la economía naranja en el escenario de la comunicación, identificando sus avances e impases.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN SOCIAL • ECONOMIA CREATIVA • ECONOMIA NARANJA • CONOCIMIENTO • INFORMACIÓN.



A economia laranja é um precedente na economia criativa, um conceito desenvolvido por John Howkins, autor de *The creative economy: how people make money from ideas* (2001) compreendendo os seguintes setores: arquitetura, artes visuais e performativas, artesanato, cinema, *design*, pesquisa, publicação e desenvolvimento de jogos e brinquedos, moda, música, publicidade, *software*, televisão, rádio e jogos de vídeo.

A expressão economia laranja foi proposta em uma pesquisa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), compilada em 240 páginas por Felipe Buitrago e Iván Duque, em *La economía naranja: una oportunidad infinita*<sup>1</sup>. A obra, baseada em um estudo longitudinal sobre economia criativa e inovação na América Latina e no Caribe, sistematiza e analisa uma série de informações e dados procedentes da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (Ompi), da consultoria Oxford Economics e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad).

Buitrago e Duque (2013) propõem o termo economia laranja para identificar a economia da cultura e da criatividade. Isto é, o conjunto de atividades que permitam ideias ligadas à bens e serviços culturais, cujo valor é determinado pelo conteúdo da propriedade intelectual.

Apesar da relação complexa entre a economia e a cultura, a pesquisa do BID, apoiada por relatórios da Organização Mundial da Propriedade Intelectual ou da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, dimensiona o valor econômico e social da economia criativa para o desenvolvimento regional. A economia laranja seria a terceira maior economia do continente (cerca de 2 bilhões de dólares), o sétimo exportador de bens e serviços (87 milhões de dólares) e quarto lugar na geração de empregos (23,3 milhões de trabalhadores).

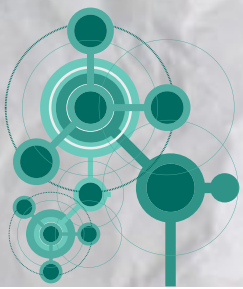
Por essa razão, diante do peso da economia laranja na América Latina, parece otimista pensar na partilha da informação tomando por base a economia da cultura e da criatividade. Por essa perspectiva, a nova equação da informação deve conter valores advindos da diversidade de nicho e potencial da economia laranja na região, além da riqueza no patrimônio cultural e linguístico.

O documento do BID sugere discussões centradas em sete princípios para que haja o desenvolvimento da economia laranja: informações; instituições; indústria; infraestrutura; integração; inclusão; e inspiração. Entre os apontamentos, destaca-se que a deficiência de informações é o pecado original da economia laranja, uma combinação de ignorância mútua entre cultura e economia.

Mais do que gerar informações sobre as indústrias culturais e disponibilizá-las ao público, o debate que propomos aqui extrapola a importância do acesso à informação e chama a atenção para o compartilhamento da informação. Uma nova partilha da informação que estimule a criatividade, talento, conectividade e herança cultural.

Para isso, tentaremos circunscrever mais precisamente os termos, concatenando e contextualizando as ideias do francês Jacques Rancière, pela teoria da "partilha do sensível". A partir dessa perspectiva, tentamos encontrar um conjunto de noções que se interliguem e expressem reflexões como possibilidades para a análise do impacto da economia laranja no cenário da comunicação, os avanços e impasses.

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://publications.iadb.org/handle/11319/3659?locale-attribute=en>>. Acesso em: 10 jul. 2015.



## ECONOMIA CRIATIVA: UMA OPORTUNIDADE NA CRISE

A economia criativa surgiu para resolver um problema e se fortaleceu diante da crise. Foi diante da crise econômica global dos setores tradicionais que a economia criativa tomou projeções maiores no Reino Unido, em 1997. O governo britânico fez um estudo para separar os setores que tinham potencial econômico relevante para o país. Assim, chamaram de indústrias criativas as indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que apresentam um potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração de propriedade intelectual.

O termo apareceu pela primeira vez em 1994, no projeto do governo australiano "Creative Nation". Objetivava-se fortalecer as artes e, ao mesmo tempo, criar políticas públicas de preservação da herança cultural e do reconhecimento dos aborígenes australianos como elemento relevante da identidade nacional. Assim, os estudos iniciaram-se levando em consideração a relevância do trabalho criativo, sua contribuição para a economia da região e o papel das tecnologias como aliadas da política cultural.

A economia criativa ganhou repercussão na mídia, mais precisamente em 2001, em Londres, quando a revista *Business Week* trazia o título "The creative economy: the 21st century corporation". O termo também apareceu no já mencionado livro *The creative economy: how people make money from ideas*, de John Howkins, em 2013. Em linhas gerais, o conceito de economia criativa está relacionado intimamente ao desafio de transformar a sociedade em uma economia que tem criatividade, cultura e arte como elementos-chave para o desenvolvimento local, a sustentabilidade econômica e a inclusão cultural.

O BID destaca que a economia criativa "representa uma riqueza enorme baseada em talento, propriedade intelectual, conectividade e, por conseguinte, na herança cultural de nossa região". Em relação às indústrias culturais, aponta que elas compreendem os bens e serviços que tradicionalmente se associam às políticas culturais, os serviços criativos e desportos.

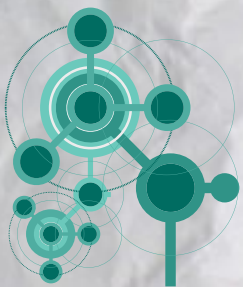
A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad)<sup>2</sup> agrupa as indústrias criativas em quatro categorias, que são intrinsecamente inovadoras e promissoras na geração de emprego e renda. São elas: patrimônio cultural (incluindo artesanato, festivais e expressões da cultura tradicional); artes (artes visuais, pintura, escultura e fotografia/artes dramáticas, teatro, dança, ópera, circo, música); mídia (edição e mídia impressa, audiovisual, cinema e rádio); e criações funcionais (*design* de moda e de interiores, arquitetura, conteúdos digitais, jogos).

Compreendido o exposto, nos debruçaremos sobre o termo proposto por Buitrago e Duque (2013), economia laranja, que precedeu a economia criativa. Ela representa um conjunto de atividades que permitam ideias encadeadas em bens e serviços culturais, cujo valor é determinado pelo seu conteúdo da propriedade intelectual. Em suma, economia laranja é a economia da cultura e criatividade, como veremos a seguir.

## O IMPACTO DA ECONOMIA LARANJA NA AMÉRICA LATINA

A cor laranja é carregada de significados e símbolos. A economia laranja está associada à cultura, criatividade e identidade. Os próprios autores, Buitrago Restrep e Duque Márquez\ (2013), que propõem a economia laranja, explicam que a cor está

<sup>2</sup> A Unctad é um órgão da Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) e tem sido usada pelos países subdesenvolvidos como um grupo de pressão. Mais informações disponíveis em: <<http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>>. Acesso em: 20 jul. 2015.



presente na mitologia grega (como Dionísio, o deus do vinho e do teatro, que aparece nas pinturas vestindo laranja), nas religiões orientais (no confucionismo é a cor da transformação, no budismo identifica os monges, no hinduísmo é a cor das roupas usadas pelos *sadhu*, que são homens santos que viajam pelo mundo, no *chakra* representa o abdômen, que é em si o centro criativo do indivíduo) e nos povos nativos da América do Norte, onde é a cor da aprendizagem e da liderança. É também uma cor associada ao fogo (as metáforas do fogo criativo e do fogo do amor).

O peso e a força da economia laranja foram dimensionados pela pesquisa do BID, que contribui para uma análise mais quantitativa do impacto da economia criativa na economia mundial, principalmente na América Latina e no Caribe. Pelos dados de 2013, curiosamente, enquanto a economia laranja produz anualmente cerca de 4,3 milhões de dólares no mundo, a América Latina e o Caribe produzem apenas 175 mil dólares desse total.

Outro dado interessante é que, de acordo com a Unctad, entre 2002 e 2011 as exportações de bens e serviços criativos cresceram 134% no mundo. Um total de 646 mil dólares de unidades vendidas. Dito em outras palavras: foi considerado o quinto bem do planeta. Mas, para a nossa preocupação no Brasil, foram mobilizados na América Latina e no Caribe apenas cerca de 19 mil dólares.

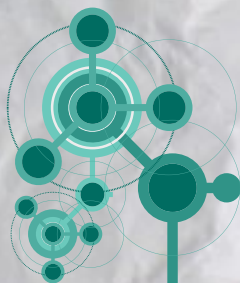
Sem dúvidas, os números poderiam ser bem mais prósperos, tendo em vista a diversidade do nicho e potencial da economia laranja na América Latina. Basta pensar em todos os bens da indústria criativa que poderiam ser aproveitados de maneira mais rentável, como turismo, novela, cinema, festival, carnaval, arquitetura, música, publicidade, joias, entre outros. Isso sem contar com o patrimônio cultural e linguístico.

Existem diversas informações que poderiam ser aqui destacadas para demonstrar a relevância da economia laranja, não só por ser rentável, mas por ser sustentável e contribuir para o desenvolvimento da região. Mas, cabe ressaltar que, em termos de emprego, um dos grandes desafios contemporâneos, o BID aponta que, em 2011, de quase 3,27 milhões de trabalhadores no mundo, a economia laranja gerou 144 milhões de oportunidades de trabalho, sendo que 10 milhões de empregos foram distribuídos na América Latina.

No que diz respeito aos produtos gerados pela indústria cultural, o estudo aponta que só o Carnaval do Rio de Janeiro recebeu 850 mil visitantes em 2012, que consumiram 828 milhões de dólares. Isso equivale a mais de 100 horas de vídeo carregadas a cada minuto para o YouTube, acumulando, em agosto de 2013, 6 milhões de horas de vídeo visitado por mais de 1 milhão de pessoas.

Podemos, portanto, constatar que a conectividade e a colaboração contribuem para a taxa de crescimento da economia laranja, uma vez que o comércio de serviços criativos está crescendo 70% mais rápido do que a de bens criativos, e essas transações ocorrem cada vez mais pela internet. Sobre isso o BID lembra que, no que se refere ao telefone, foram 35 anos de marketing para que os lares norte-americanos tivessem um. A televisão levou 26 anos para chegar a esse percentual, o rádio, 22 anos; e os computadores, Internet 7 e Gmail, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn e discos rígidos emoraram dois anos.

Após essa síntese, fica evidente que as indústrias culturais e de entretenimento são excelentes oportunidades para estabelecer uma nova economia. Mas, ao mesmo tempo em que são numerosas as vantagens de promover a arte e a cultura como um espaço para desenvolvimento da região e a inclusão social, questiona-se como a economia laranja pode ser estimulada.



O BID apresenta ideias e ferramentas para consolidar uma indústria de criatividade baseada em diversas características culturais da América Latina, que, como já apontamos antes, estão centradas em sete questões: informações, instituições, indústria, infra-estrutura, integração, inclusão social e inspiração. Para este trabalho, iremos nos concentrar nos itens informacionais e de inclusão social.

Da perspectiva da inclusão social, é interessante observar que a economia laranja constrói o tecido social a partir da capacidade de evidenciar identidades alternativas para as diferentes minorias como agentes de desenvolvimento econômico. Os empregos gerados são com baixo investimento, por meio de microcréditos e projetos em parcerias com a comunidade. Assim, ao misturar diferentes sujeitos em torno de um propósito em comum, a economia laranja atenua assimetrias tão grandes em nosso país por motivos óbvios, que são históricos, políticos, econômicos e sociais.

A grande questão que o BID coloca mesmo como a primeira no *ranking* listado por ele é o déficit de informação. A pesquisa chama a atenção para a importância de gerar informações sobre as indústrias culturais, que fiquem disponíveis para o público, para ajudar a atenuar o fosso das posições ideológicas entre criadores/artistas e o mercado/economia.

Nós vamos um pouco mais adiante e pensaremos neste espaço como a informação deve ser partilhada. Para isso, iremos contextualizar e levantar algumas questões em relação à comunicação, pela “teoria da partilha do sensível”.

## A PARTILHA DO SENSÍVEL DA INFORMAÇÃO

Inspirado nas ideias de Foucault sobre as camadas do saber, subjetivação e poder presentes na ordem do discurso, Rancière (2010) pensou em um sistema de evidências sensíveis: a existência de “um comum” e as divisões nele existentes. Essa contradição lógica, conhecida como teoria da “partilha do sensível”, propõe como as coisas podem ser pensadas e se tornar visíveis e dizíveis.

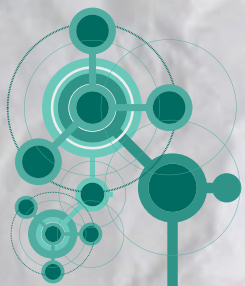
A teoria da partilha do sensível compreende a sociedade como uma comunidade de partilha e intervalos, em que o “ser em comum” é definido pelas relações que ligam os sujeitos sem separá-los. Segundo Rancière (2010, pág. 15-16),

uma partilha do comum fixa portanto, ao mesmo tempo, um *comum* partilhado e partes exclusivas. Essa repartição das partes e dos lugares se funda numa partilha de espaços, tempos e tipos de atividades que determina propriamente a maneira como um *comum* se presta à participação e como uns e outros tomam parte nessa partilha. O cidadão, diz Aristóteles, é quem toma parte no fato de governar e ser governado. Mas uma outra forma de partilha precede esse tomar parte: aquela que determina os que tomam parte. (...) A partilha do sensível faz ver quem pode tomar parte no comum em função daquilo que faz, do tempo e do espaço que essa atividade exerce.

O mesmo ocorre quando uma informação é partilhada. Nesse caso, o cidadão é aquele que tem informação qualificada para poder governar e ser governado.

Um dos pontos-chave, na nova partilha da informação, é pensar pela partilha que gere capacidade de produzir conhecimento, saber e produção de uma nova informação qualificada, este último talvez o item mais importante de todos na nova equação do valor da informação. Dito em outras palavras: que a informação, uma vez partilhada, seja capaz de produzir uma nova informação pelos sujeitos envolvidos.

Nesse sentido, é preciso pensar quem pode tomar parte do “em comum” e quem determina os que podem tomar parte em função do que se faz, do tempo e do espaço que essa atividade exerce. Sob essa perspectiva, Barreto (1994) observa



uma realidade fragmentada por desajustes sociais, econômicos e políticos e, mesmo, que a realidade pode ser vista como micronações isoladas por suas diferenças. "São entidades orgânicas, com o forte sentimento coletivo, mas que diferem, por exemplo, em condições, grau de instrução, nível de renda, entre outros pontos" (Barreto, 1994).

Assim, a comunidade estaria menos no "em comum" da sociedade. Para Barreto (1994), essa diferenciação de aproximação condiciona a distribuição da informação, o uso e a sua assimilação. Por isso, a sociedade é vista como um campo polêmico e não consensual, em que surgem fissuras na construção de "um comum".

Um mundo "comum" não é nunca simplesmente o *ethos*, a estadia comum, que resulta da sedimentação de um determinado número de atos entrelaçados. É sempre uma distribuição polêmica das maneiras de ser e das "ocupações" num espaço de possíveis. A partir daí é que se pode colocar a questão da relação entre o "ordinário" do trabalho e a "excepcionalidade" artística (Rancière, 2010, p. 62 e 63).

A partir das fissuras surgem vozes dos sujeitos envolvidos na construção do "em comum". Podem ser sujeitos desconhecidos ou ignorados. É o caso, por exemplo, quando os indivíduos excluídos do discurso percebem uma injustiça ou desigualdade e por meio da linguagem expõem as suas experiências. Por isso, o ponto de partida para a construção de um discurso não é a igualdade.

Rancière (2010) aponta que os processos de criação de dissensos constituem uma estética que coloca em comunicação regimes separados de expressão.

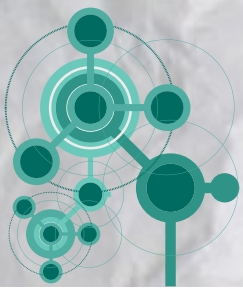
A palavra "estética" não remete a uma teoria da sensibilidade, do gosto ou do prazer dos amadores da arte. Remete, propriamente, ao modo de ser específico daquilo que pertence à arte, ao modo de ser de seus objetos. No regime estético das artes, as coisas da arte são identificadas por pertencerem a um regime específico do sensível. Esse sensível, subtraído de suas conexões ordinárias, é habitado por uma potência heterogênea, a potência de um pensamento que se tornou ele próprio estranho a si mesmo: produto idêntico ao não-produto, saber transformado em não-saber, *logos* idêntico a um *pathos*, intenção do inintencional etc. (Rancière, 2010, p. 32).

A partir do momento em que o "em comum" da informação é dividido, surgem fissuras e dissensos. O desacordo na distribuição do sensível, e os modos de sua inclusão, são ações de resistência que buscam encontrar maneiras de transformar o fixo e imutável. Por essa razão, os desentendimentos na partilha da informação promovem a emancipação e a criação de comunidades de partilha. Isto é, ao mesmo tempo, que o dissenso de uma informação compartilhada fratura os sujeitos, faz com que não haja uma separação. Ao contrário, une as vozes.

Visto por esse ângulo, o dissenso da informação, que mostra as fissuras e os fragmentos das ideias do grande corpo social, contribui para a transformação social. Por isso, o pensamento da partilha da informação, que estimule a cultura e a criatividade, deve respeitar, fundamentalmente, tanto os consensos quanto os dissensos.

## DESAFIOS E IMPASSES DA INFORMAÇÃO LARANJA NO BRASIL

Para pensarmos na comunicação no Brasil, pela questão específica da informação, temos que destacar três questões que nos parecem oportunas. A primeira é que as conturbações enfrentadas pelo contemporâneo, em parte pela convergência da mídia para a plataforma digital, abrem um espaço interessante de debate sobre as mudanças na dinâmica da comunicação. Como resposta imediata à crise das mídias tradicionais, como a televisão, o rádio e o impresso, houve um *boom* das redes sociais e mídias alternativas. Nessa nova cadeia produtiva o principal insumo foi o capital cultural, especialmente a criatividade, inaugurando o que se chama de economia criativa.



A segunda é que, se por um lado, a crise gerou um ambiente favorável à inovação da comunicação, por outro abriu um horizonte de incertezas em relação ao fazer da comunicação, inclusive sobre o novo perfil de comunicadores e do público em geral. Houve uma mudança no que se pensa sobre as ferramentas, as relações de trabalho e, principalmente, a definição de bens como produto do conhecimento.

Por fim, a terceira é que, em meio a incertezas, como efeito, a interatividade e a colaboração ajudaram a redesenhar um cenário mais promissor para a democratização das informações. Quando tratamos de informação, é fundamental destacar seu potencial transformador quando assimilado, capaz de estimular a participação cidadã. Um cidadão bem informado, que se sente pertencente à comunidade na qual vive e saiba sobre os assuntos relacionados a ela, tem maior possibilidade de participar das agendas políticas e públicas e, se preciso for, tem condições de lutar pelos seus direitos.

Diante desse quadro, coloca-se como questão, mais uma vez, como a informação deve ser partilhada pela perspectiva da economia laranja, o que inclui não só as informações pertinentes ao tema, mas que contêm em si o olhar da cultura e da criatividade. Na verdade, busca-se pensar em novas formas de informações compartilhadas que valorizem o local, estimulem o desenvolvimento da região e superem as barreiras de exclusão, promovendo a capacidade dos vulneráveis na produção de informação.

Enfatiza-se, com isso, que o processo básico da informação não é a troca, mas a partilha, já que nessa transação ambos os envolvidos detêm a informação que foi objeto de informação (Dantas, 2006). Evidentemente, é preciso que a informação quando compartilhada perpassa pelos diferentes estágios de crescimento e amadurecimento vitais do saber para a participação do cidadão nas agendas públicas e políticas.

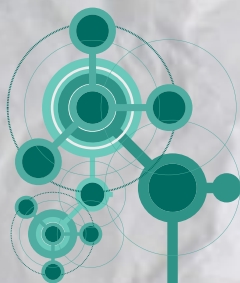
O objetivo do trabalho com a informação é promover o desenvolvimento do indivíduo, de seu grupo e da sociedade. Entendemos por desenvolvimento de uma forma ampla, como um acréscimo de bem-estar, um novo estágio de qualidade de convivência, alcançado através da informação. A ação social maior é fazer a luz brilhar para cada ser humano através da informação como mediadora do conhecimento (Capurro, 2003, *apud* Barreto, 2002).

É fundamental ainda que esse gesto da nova partilha incentive a criação de políticas públicas nas localidades que articulam a educação e a gestão da comunidade, aos campos complementares abertos ao conhecimento e habilidades para a igualdade e integração social.

Por isso, convém destacar que, na contemporaneidade, houve uma mudança no eixo da valorização do conhecimento e da centralidade da comunicação. Cocco (2010) lembra que o modelo fordista era baseado na grande indústria e que o conhecimento utilizado fabricava um bem físico. O valor estava concentrado no bem material. No pós-fordismo, isto é, no capitalismo cognitivo atual, o conhecimento passa a produzir outro conhecimento por meio de propagação.

Os fins e os meios estão juntos e tornam-se incomensuráveis. Assim, o conhecimento novo pode agregar-se a um bem físico ou ser intangível (Issberner, 2010). Como consequência, perde-se o "padrão valor" (Cocco, 2010), já que o cálculo do investimento na produção não está centrado exclusivamente no tempo de trabalho, mas também no tempo de vida, produção e reprodução.

Issberner (*apud* Cocco, 2010) aponta que a produção de conhecimento por meio de conhecimento configura um caminho de aprendizagem que se propaga gerando sempre novas formas, versões e variações da base do conhecimento de onde se originou. O "novo conhecimento" não deve apenas reproduzir o seu *imput* (conhecimento anterior), mas voltar a gerar suas próprias premissas, reconstruindo as condições de um novo início do ciclo produtivo (Issberner, *apud* Cocco, 2010).



Assim, defendemos que a informação, quando assimilada, transformada em conhecimento, possui mais que um valor econômico. Possui um valor político e social, como fonte de diversidade e flexibilidade. Alinhada a essa perspectiva, propomos a metáfora da “informação laranja” para a informação que carrega em seu cerne o conceito vibrante da economia laranja.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal questão apontada pelo BID para o fomento da economia laranja é o acesso público às informações relacionadas à criatividade, arte e cultura. A cultura é aqui entendida como padrões de comportamento (Geertz, 1973) que permitem ao homem se exprimir, se situar no mundo, criar seu entorno e se comunicar.

Compreendemos que os sujeitos não só devem ter acesso à informação, o que reduziria o processo em uma mera teoria decisória, como produzir informação de qualidade. Pensamos na nova equação da partilha do valor da informação baseada na capacidade do falante e ouvinte de produzir informação.

Além disso, postulamos que esse pensamento parta da premissa da partilha do sensível, isto é, respeitando os dissensos, as resistências e a diversidade desde a sua produção, distribuição e uso do resultado.

Para nós, é isso que permite a oposição de um mundo comum ao outro, a disposição de objetos e imagens que formam um mundo consensual já dado ou a criação de situações a modificar nosso olhar e atitudes com relação ao ambiente coletivo. Por esta razão, Rancière (2010) critica o “mundo comum” sustentado pela racionalidade, pela universalidade e pelo consenso.

É interessante observar ainda que, na contramão do que discutimos, vêm os meios de comunicação que abordam o conflito social, por exemplo, como “problemas”. Como analisamos, os dissensos são os únicos caminhos para a igualdade. Assim, destacamos a importância de repensar a maneira como a informação vem sendo partilhada, inclusive pela mídia tradicional.

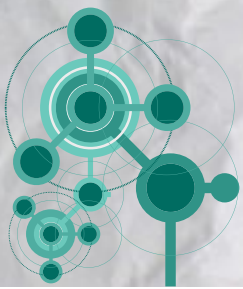
Outro ponto que merece ser enfatizado, também por ser alvo de distorções, é em relação à cultura e à arte. A vida cultural do indivíduo não se faz apenas pelo uso do chamado tempo livre e o gasto de dinheiro, mas em atitudes em períodos em que o que domina não parece ser cultural, como o tempo do trabalho, o do transporte, por exemplo. Por isso, conhecer as diversas faces do cotidiano é fundamental para a produção de informação e compartilhamento do tema.

Nesse sentido, as empresas possuem um papel fundamental nas indústrias criativas. Elas devem financiar a diversidade, apoiando novos coletivos em produção de bens para uso de todos. Mesmo quando se transferem responsabilidades para o setor privado, isso não exclui o papel regulador do Estado.

O Estado, é claro, deve desempenhar uma estratégia central nesse processo de divulgação, intervindo e preservando a informação enquanto bem público. Afinal, políticas eficazes implicam conhecimento, estratégias e formas de ação. E, nesse sentido, o esforço dos poderes públicos é insubstituível.

Por fim, entendemos que os poderes públicos sozinhos não dão conta da tarefa. Por isso, a dimensão da informação laranja que tentamos discutir aqui se refere a um conjunto diversificado de demandas profissionais, institucionais, políticas e econômicas, gerando, um circuito organizacional que estimula, por diversos meios, a produção, a circulação e o consumo de cultura, arte e criatividade. É sob essa lógica que compreendemos que a informação laranja, quando partilhada, leva cor à sociedade.





## REFERÊNCIAS

BARRETO, Aldo. A questão da informação. *São Paulo em Perspectiva*, Fundação Seade, v. 8, n. 4, p. 3-8, 1994. Disponível em: <<http://aldoibct.bighost.com.br/quest/quest2.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.

BUITRAGO RESTREPO, Felipe; DUQUE MÁRQUEZ, Iván. La economía naranja: una oportunidad infinita. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2013. Disponível em: <<http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2013-10-30/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita,10622.html>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e ciência da informação. Trad. de Ana Maria Rezende Cabral et al. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, V, Belo Horizonte, MG, 10 de novembro de 2003. Disponível em: <[http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2014.

COCCO, Giuseppe. Indicadores de inovação e capitalismo cognitivo. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. *Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: implicações para políticas no Brasil*. Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010. p. 33-68. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/atividades/redirect.php?idProduto=6403>>. Acesso em: 26 maio 2014.

DANTAS, Marcos. Informação como trabalho e como valor. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, Rio de Janeiro, n. 19, p. 44-72, 2006. Disponível em: <<http://www.marcosdantas.com.br/conteudos/informacao-como-trabalho-e-como-valor-revista-da-sociedade-brasileira-de-economia-politica-n-19/>>. Acesso em: 23 maio 2015.

GEERTZ, Clifford. *The interpretation of culture*. Nova York: Basic, 1973.

HOWKINS, John. *The creative economy: how people make money from ideas*. Allen Lane: Penguin, 2001.

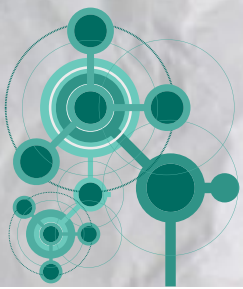
ISSBERNER, Liz-Rejane. Em direção a uma nova abordagem da inovação: coordenadas para o debate. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. *Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: implicações para políticas no Brasil*. Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010. p. 11-32. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/atividades/redirect.php?idProduto=6403>>. Acesso em: 23 maio 2015.

RANCIÈRE, Jacques. *A partilha do sensível: estética e política*. São Paulo: Exo/34. 2010.

UNESCO. Informe sobre la economía creativa (edición especial): ampliar los cauces de desarrollo local, 2013. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>>. Acesso em: 29 de junho de 2015.

---

Artigo recebido em 31.7.2015 e aprovado em 19.11.2015.



## A ocupação do espaço público para a resolução de conflitos: construindo cidades criativas

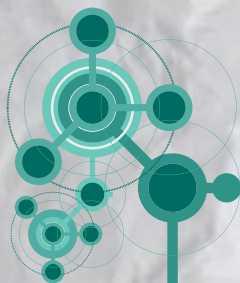
The occupation of public space for solution of conflicts: building creative cities

La ocupación del espacio público para la resolución de conflictos: construyendo ciudades creativas



Elisangela Machado Mortari

- Doutora e mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Graduação em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Professora associada do Departamento de Ciências da Comunicação da UFSM
- Coordenadora da Agência Experimental de Relações Públicas da UFSM
- Líder do grupo de estudos “Comunicação e gerenciamento de crises”
- E-mail: elimortari@gmail.com



## Resumo

A proposta deste artigo é provocar um novo percurso que conduza as organizações para a superação do estado de crise, levando-as ao entendimento do conflito como inerente a todos os ambientes sociais, culturais e econômicos. O primeiro passo está no conhecimento da ação organizacional frente à ocupação do espaço público como lugar empreendedor de indústrias criativas e conseqüentemente formador de cidades criativas. A sinergia das organizações na ocupação do lugar público permitirá que os conflitos sejam conduzidos ao *status* de produção de afetos, gerando bem-estar social, cultural e econômico para os cidadãos.

PALAVRAS-CHAVE: CONFLITOS • ESPAÇO PÚBLICO • CIDADES CRIATIVAS.

## Abstract

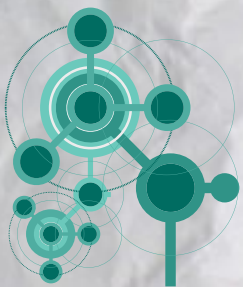
The purpose of this article is to create a new path that leads organizations to overcome the state of crisis leading them to understand the conflict as being inherent in all social, cultural and economic environments. The first step is in the knowledge of the organizational action in view of the occupation of the public space as an enterprising site of creative industries and consequently a developer of creative cities. The synergy of organizations in the occupation of public space will allow conflicts to be conducted to the affections production status, generating social, cultural and economic well-being for the citizens.

KEYWORDS: CONFLICT • PUBLIC SPACE • CREATIVE CITIES.

## Resumen

La propuesta de este artículo es la de provocar una nueva ruta que lleve a las organizaciones a superar el estado de crisis, llevándolas a la comprensión del conflicto como inherente a todos los ámbitos sociales, culturales y económicos. El primer paso es el del conocimiento de la acción de la organización delante de la ocupación del espacio público como un espacio de iniciativa empresarial para industrias creativas y en consecuencia de formación de ciudades creativas. La sinergia de las organizaciones en la ocupación del lugar público permitirá que los conflictos sean conducidos al status de producción de afectos, generando bienestar social, cultural y económico para los ciudadanos.

PALABRAS CLAVES: CONFLICTOS • ESPACIO PÚBLICO • CIUDADES CREATIVAS.



**A**s práticas de comunicação estratégica e de gerenciamento de crises têm remetido à sistematização de atividades voltadas para as organizações que se encontram em situação de risco. Ações padronizadas e que se repetem como receituários para casos de emergência se disseminam na bibliografia da área e em estudos acadêmicos como reflexo do cotidiano organizacional. Pensar no desenvolvimento das práticas de gerenciamento de risco exige que se apontem outros caminhos e que os gestores, guiados pelas relações públicas, vislumbrem horizontes mais seguros.

## DA CRISE AO CONFLITO

A definição de crise passa pelo enquadramento da ação enquanto evento, submetendo-a a tipologias do tipo intencionais e não-intencionais, por exemplo. Decorre dessa submissão do olhar a falsa categorização do processo de crise, restringindo a ação estratégica da comunicação às etapas do antes, durante e após o evento. Compreender o processo de comunicação envolvido nos movimentos políticos e culturais provoca o enfrentamento de conflitos que surgem de qualquer natureza, em qualquer tempo e em qualquer ambiente organizacional.

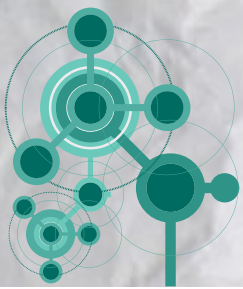
Por isso, a observância nas redes de relações instituídas pelas instâncias participantes do processo em andamento é fundamental para a tomada de atitudes certas e que minimizem o impacto entre as partes envolvidas no conflito. O entendimento dos diferentes pontos de interesses presentes numa situação de crise é importante para superar os regramentos impostos pela visada funcionalista do processo.

A abordagem que persegue os estudiosos em gerenciamento de crise entende-a como “uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo” (Forni, 2013, p. 8). O desafio que se lança é como compreender o processo de crise que se instala numa comunidade, que ameaça a vida em sociedade e desestabiliza as rotinas dos cidadãos. O estado de exceção que se instala em cidades que passam por grandes traumas como Nova York, nos Estados Unidos, nos atentados de 11 de setembro de 2001, como em Santiago do Chile, no terremoto de fevereiro de 2010, e como em Santa Maria, no Brasil, no incêndio da boate Kiss em 27 de janeiro de 2013, precisa ser entendido na complexidade do lugar da vigilância, que excede a compreensão de crise.

Por isso, a mudança do paradigma da crise deve passar, inicialmente, pelo entendimento da vigilância.

Gilles Deleuze introduziu a expressão ‘sociedade de controle’, na qual a vigilância cresce menos como uma árvore – relativamente rígida, num plano vertical, como o panóptico – e mais como ervas daninhas. Como observam Kevin Haggerty e Richard Ericson, a ‘montagem da vigilância’ capta fluxos do que se poderia chamar de dados corporais, transformando-os em ‘duplicatas de dados’ altamente móveis e fluidas. William Staples também observa que a vigilância atual ocorre em culturas ‘caracterizadas pela fragmentação e pela incerteza, quando muitos dos significados, símbolos e instituições antes tidos como certos se dissolvem diante de nossos olhos’. Assim, o que é seguro, estruturado e estável se liquefaz (Bauman, 2013, p. 12).

As relações deflagradas pelas situações de crise ultrapassam a gerência administrativa do evento trágico em suas circunstâncias temporais e territoriais, isto porque o estado de crise ultrapassa esses limites e impossibilita um gerenciamento que atue unicamente no controle da base organizacional. Como explica Bauman no texto citado, há uma dissolução do sentimento de segurança que passa a exigir um lugar permanente de vigilância. Vigiar e ser vigiado deve ser o estado inicial das organizações para saber fazer durante eventos que provoquem o estado de crise, como os ocorridos em Santa Maria, Santiago e Nova York.



Para Mitroff (2001, p. 8), “muito antes de realmente ocorrer, praticamente todas as crises enviam repetidos ‘sinais de alerta’, anunciando a provável ocorrência da crise. (...) Em suma, elas [as organizações] precisam deixar de ser reativas para ser proativas continuamente”. Estar em alerta significa estar pronto para ultrapassar, com medidas éticas e responsáveis, do estado de conflito para o lugar dos afetos. Este lugar exige que as organizações tenham ciência, antecipadamente, do seu papel social e da importância da construção e do cuidado dos vínculos entre os sujeitos envolvidos no processo comunicativo deflagrado.

A relação entre os vínculos instituídos e o cenário organizacional em vigilância é potencializada pelas esferas culturais – o espaço de empoderamento dos afetos. Para George Yúdice (2013, p. 497), “de maneira conexa, em nossa chamada sociedade pós-moderna está surgindo uma nova forma de trabalho cujo modelo são as práticas criativas e inovadoras dos artistas”. A atividade cultural criativa permite que as organizações transformem o estado de conflito em fazer criativo por meio do engajamento na gestão cultural. Por isso a mudança do paradigma de crise para o entendimento do conflito deve ser inerente às organizações. O investimento nas indústrias criativas permite a ocupação de um novo posicionamento, “uma vez que a cultura é o que ‘cria o espaço onde as pessoas se sentem seguras e em casa, onde elas se sentem como pertinentes e partícipes de um grupo’, de acordo com essa perspectiva, ela é condição necessária para a formação da cidadania” (Yúdice, 2013, p. 45).

Em janeiro de 2013 a cidade de Santa Maria, na região sul do Brasil, teve deflagrada sua pior situação de crise. Narrado pelo discurso midiático como a “maior tragédia gaúcha”, o fato ganhou visibilidade internacional e comoveu milhares de pessoas pelo impacto do incêndio que vitimou 242 jovens. O estado de comoção, de revolta, de desconsolo e até de curiosidade tomam os sujeitos que habitam a cidade ou que circulam temporariamente por ela. Essa situação, fomentada pelo enquadramento da mídia, pela lentidão do sistema judiciário e pela inoperância dos poderes governamentais e políticos condicionam um estado de conflito permanente na região.

Passados quase três anos, a situação ainda é geradora de conflitos. O estado de crise permanece e as reações relatadas pelos comentários<sup>1</sup> dos leitores na página do Facebook do jornal de maior circulação na cidade em 27 de janeiro de 2015, mostram a urgência no desenvolvimento de ações que levem ao lugar dos afetos:

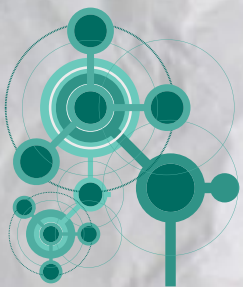
*“Um dia a dor vai acalmar... mas cada um sabe quando é hora de parar de chorar. Não critiquemos pois quem ainda está com o coração em frangalhos.”*

*“Eh muito sofrimento! As pessoas q perderam seus familiares deveriam ocupar seus corações e mentes com atitudes positivas e acreditar q a JUSTIÇA vai ser feita!!! E não fiquem se martirizando se auto-fragelando!! Santa Maria sofreu muito com a tragédia mas parece q estão COMEMORANDO cada ano de maneira diferente. Vamos viver, vamos amar e fazer o que estes jovens gostariam de fazer se aqui estivesse e acreditar que a justiça vai ser feita seja ela qual for e como for mas nao podemos desistir!!”*

O papel dos afetos é o de deslocamento dos desejos inconscientes, discursivamente relatados nos *posts* dos leitores do jornal. A vontade real dos cidadãos que se expressam nas redes sociais e que tangencia um discurso padrão na cidade é a vontade de ter uma outra narrativa a partir do acontecimento negativo. Experimentar o outro passa a ser o agente motivador e impulsionador para a saída de situações de crise.

As técnicas de gerenciamento de crise, deflagradas por um evento de natureza não especificada, não atende situações como essa que assolou Santa Maria, no interior do estado gaúcho. A gestão de crise não se aplica à boate que se incendiou, porque reconstruir o espaço e a imagem da danceteria é inimaginável numa sociedade ética e saudável. Entretanto o “espírito de crise” tomou conta de todas as organizações – privadas e públicas – que desconhecem seu papel no gerenciamento dessa situação.

<sup>1</sup> Comentários para a matéria publicada na página do Facebook do *Diário de Santa Maria*, em 27 de janeiro de 2015. Reprodução sem correções.



Casos assim é que permitem a ultrapassagem da crise para o conflito, passando pelo entendimento dos afetos. Há um estado de conflito permanente que atinge a cidade e todos os seus segmentos. Dessa forma, por meio da visada do conflito é possível entender a necessidade do equilíbrio de interesses mediante ações que busquem a troca de afetos. Em recente estudo sobre a apropriação do espaço dos tapumes que escondem a fachada da boate incendiada e que se transformou num lugar de construção de sentidos, Fausto Neto, Fabricio e Weschenfelder (2014, p. 2) defendem que há o entendimento de

uma espécie de interdição de natureza simbólica e da qual resulta a criação de um espaço onde são tecidas várias discursividades. A edificação abriga a presença de várias lógicas e suas operações, segundo um eixo convergente pelo qual se exteriorizam mensagens de celebração do luto. Possivelmente, uma das marcas simbólicas mais reveladoras deste processo de interdição/apropriação, e que emana do poder deste coletivo (...).

As vozes que compõem as discursividades apontadas pelos autores precisam estar em permanente vigilância. Conhecendo o teor de suas falas, é possível sair do lugar de passividade e ir ao encontro de soluções criativas e que conduzam ao espaço dos afetos.

Em situações conflituosas nas quais há disputas de interesses de muitos sujeitos, o percurso que leva ao consenso passa pela ocupação do espaço público e a reconfiguração dos sentidos simbólicos acionados na ação criativa. Antigamente o espaço público era equivalente ao espaço de liberdade do cidadão, em oposição ao privado. Muniz Sodré (2002) explica que público é, primeiramente, a designação do controle ou do ordenamento estatal (direito e político) da vida social. Depois, é o espaço onde a sociedade torna visível tudo aquilo que tem em comum. O espaço público, então, é considerado o local pertencente ao poder público que, por meio do uso comum e da posse de todos, proporciona encontros e relações entre as pessoas.

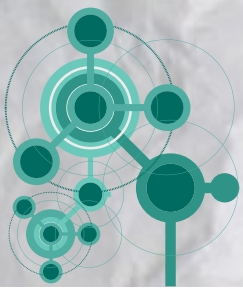
## DO CONFLITO AO ESPAÇO PÚBLICO

A criatividade é inerente ao ser humano, mas a criatividade só aflora se tiver um incentivo. É importante que existam espaços estimulantes nas cidades e que atraiam os sujeitos criativos e sirvam de inspiração para os mesmos. Por isso, o espaço público não pode ser pensado para um grupo de pessoas, mas deve ser desenvolvido para servir de inspiração para a criatividade. Esses espaços são por excelência lugares físicos e sociais onde as diferenças, as percepções, as identidades e os conflitos são exacerbados pelos diferentes grupos num cotidiano de práticas e usos diversos.

A ideia de que as cidades possuem uma esfera pública, pertencente e usada pela coletividade, e uma esfera privada, cuja posse e manutenção respondem aos interesses de um ou mais indivíduos específicos, é bastante antiga e foi durante a Antiguidade Clássica, com a urbanística grega, que essa ideia veio a definir-se totalmente. Para os gregos, a ágora era o espaço que, inserido na pólis, representava o espírito público desejado pela coletividade da população e onde se exercia a cidadania.

Segundo Gomes (2002, p. 162), para compreender a origem do espaço público, deve-se retornar à Grécia Antiga, onde, durante as reformas do tirano Clítenes, fundador da democracia grega, nasce o espaço público e também uma nova imagem do homem grego, agora cidadão pertencente a uma porção territorial determinada.

A definição de esfera pública também foi muito utilizada em meados do século XVI, com o capitalismo mercantil e a burguesia, sendo denominada esfera pública burguesa. Na época, a esfera pública, assim como a ágora, representava o lugar onde a atuação do estado era discutida e, até mesmo, criticada pela burguesia. A participação nessa esfera também era restrita a cidadãos do sexo masculino.



Na idade moderna os espaços públicos continuavam a expressar a condição da população urbana, seus costumes e suas práticas socioespaciais. Buscando ilustrar a importância das praças como espaços públicos na idade moderna, Burker (1989, apud Coradini, 1995, p. 23), salienta que,

nos países mediterrâneos, o centro efetivo da cultura popular era a *piazza*. Havia apresentações de bonecos na praça do mercado de Sevilha no século XVII, enquanto em Madri podia-se assistir a peças, touradas, corridas e torneios na Plaza Mayor. (...) Em Veneza, era na Piazza San Marco que os principais charlatões montavam seus estrados, soltavam suas piadas e vendiam os seus remédios.

Verifica-se, nesse período, uma crescente valorização da praça como espaço de convívio social, no qual diversas formas de expressão cultural são divulgadas por múltiplos atores sociais, como “charlatões, malabaristas, saltimbancos, curandeiros e alguns artistas itinerantes que se deslocavam de um lugar para outro”, conforme cita Burker (1989, apud CORADINI, 1995, p. 23). Desde então se percebe a presença de “animadores” em locais públicos, atraindo o povo para esses ambientes e estimulando-os a utilizar esses espaços para o desenvolvimento do lazer e da vida social.

Com o decorrer do tempo, já no período pré-industrial, o espaço urbano passa a ser planejado e as praças são totalmente remodeladas, assumindo assim novas funções, diferentes das praças que, até então, valorizavam o convívio social. Sennett (1988, p. 75) diz que

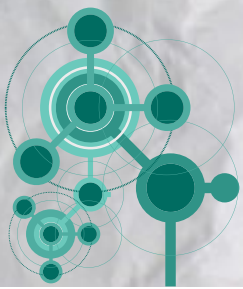
as grandes ‘places’ urbanas não eram feitas para concentrarem todo o tipo de atividade das ruas circundantes: a rua não deveria ser pórtico para a vida da praça (...). A praça deveria ser um monumento a si mesma, com atividades restritas acontecendo em seu meio, atividades constituídas como de passagem e de transporte. Acima de tudo, essas praças não foram concebidas tendo em mente a multidão lenta que congrega.

As praças de usos múltiplos, tomadas por atividades culturais diversas, dão lugar a elas mesmas, ou seja, já não são mais as atividades e as pessoas que dão vida ao espaço público da praça, mas é ela a própria atração. Para Ariés (apud Coradini, 1995, p. 25), “o espaço público não tem outra função a não ser a de permitir um deslocamento físico entra a casa, a loja e o trabalho”. Com isso, as atividades sociais passaram a ser desenvolvidas em locais específicos como cafés, parques e teatros.

Conforme destaca Serpa (2007, p. 16) ao abordar o espaço público não se deve pensar apenas no espaço físico, mas, sobretudo, deve-se considerar que ele também possui um “caráter simbólico de apropriação social dos espaços públicos urbanos como tendo implicações que ultrapassam o *design* físico de ruas, praças, parques, largos, *shopping centers* e prédios públicos”. Deve-se então considerar o espaço público como o lugar onde os grupos sociais expressam suas múltiplas formas e maneiras de apropriação, oferecendo ao espaço urbano uma identidade própria.

O espaço público é também, segundo Hannah Arendt (1972) o espaço da sociedade, o espaço político, sendo, necessariamente, um espaço simbólico, pois eles se opõem e respondem a discursos dos agentes políticos, sociais, religiosos, culturais, intelectuais que constituem uma sociedade. Nesse sentido, o espaço público tira a multidão da passividade de um cotidiano que transformou toda discussão social em espetáculo e a torna capaz de agir dentro do espaço público.

O espaço público é considerado um local em que ocorrem trocas de ideias e interação entre vários indivíduos, onde todos têm o mesmo direito de voz, ou seja, de falar e ser ouvido. Ele também pode ser entendido como um local de negociação de opiniões e interesses, onde o poder está sendo sempre disputado, isto é, os indivíduos ali presentes têm sempre a intenção de fazer valer a sua ideia para que possam dominar a situação. Isso lhes proporciona uma posição na sociedade e, conseqüentemente, o bem-estar social. Por isso, esse espaço acaba se tornando um lugar de conflito, onde diversos



indivíduos, cada um com a sua ideia, busca tomar o poder da situação, procura ter mais visibilidade que os demais. Resende (2005, p. 129) diz que “o espaço público contemporâneo, assim, significa o modo como se negociam saberes e poderes, ou, ainda, o modo como se articulam forças e interesses em um mundo regido pelos meios de comunicação; ele é, por tudo isso, o espaço cuja nova norma é o conflito”.

Nesse sentido, Gomes (2002, p. 162) argumenta que o espaço público constitui o local responsável pela reprodução da vida coletiva, sendo assim “o lugar, praça, rua, *shopping*, praia, qualquer tipo de espaço que não possua obstáculo à possibilidade de acesso de qualquer tipo de pessoa”. Ainda, pode-se dizer que o espaço público é o espaço onde se desenvolvem a vida urbana, suas relações sociais, políticas, econômicas, culturais, enfim, “lugar de conflitos, de problematização da vida social, mas, principalmente, é o terreno onde esses problemas são assinalados e significados”.

Para o autor, o espaço urbano contemporâneo expressa essa multiplicidade vivida pela sociedade, sendo esta formada por várias diferenciações internas observáveis, como “a etnia, sexo, idade, função ou qualquer outro elemento” (Gomes, 2002, p. 66). Esse particularismo que cada grupo social expressa em determinado espaço, dá origem a um lugar próprio e único, carregado de identidade social.

Diante dessas inúmeras formas, funções e práticas sociais desenvolvidas no espaço das praças em diferentes épocas, pode-se afirmar que esse espaço foi de extrema importância para a organização espacial das cidades criativas e para o desenvolvimento da vida social.

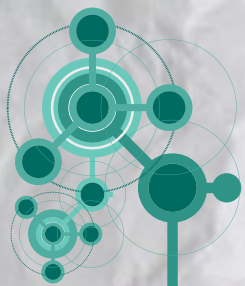
Percebe-se então que os atuais projetos urbanos contemporâneos são realizados no mundo inteiro segundo uma mesma estratégia homogeneizadora, espetacular e consensual, buscando transformar os espaços públicos em cenários, ou seja, em uma imagem publicitária. Em decorrência disso, as imagens de distintas cidades se parecem cada vez mais entre si.

Atualmente não existe lugar para qualquer tipo de espaço contra-hegemônico, o que resulta no empobrecimento da própria experiência urbana, em particular da experiência sensível e corporal das cidades. As novas praças, ditas “praças”, dos *shoppings*, além de privadas, são extremamente controladas e policiadas, configurando espaços pacificados, ou seja, espaços onde os conflitos são eliminados. Trata-se de uma ideia totalmente contrária à de Chantal Mouffe (2007), o qual diz que o espaço público é um eterno campo de batalha onde se enfrentam diferentes interesses, ao contrário dessas imagens de espaços públicos homogeneizados.

Então, o aspecto crucial dessa configuração contemporânea das cidades é o do empobrecimento da experiência urbana dos seus habitantes, cujo espaço de participação civil, de produção criativa e vivência afetiva está cada vez mais restrito quanto às suas oportunidades de ocorrência.

Em maio de 2015 foi publicado no jornal *Diário de Santa Maria*, e repercutido nas redes sociais, a proposta para a construção de um centro para a juventude no terreno ocupado pelo que restou da boate Kiss. A lógica, amplificada pela visada midiática, é a da transformação do local em espaço de convívio público. Entretanto, ela não segue um percurso de vigilância das vozes e amplificação das falas por meio das esferas culturais, mas parte do embate causado pela apropriação e desapropriação do território material e simbólico: “Ministério Público, prefeitura, entidades e familiares apoiam propostas. Pais divergem quanto à forma de aquisição do terreno”, estampava a manchete publicada no jornal.





A tomada do espaço e a sua constituição como lugar público ocupa, como é possível verificar, não o embate na praça e que poderia levar à resolução do conflito, mas a voz mediadora da mídia que provoca instabilidades e instiga a construção do lugar comum, sem a efervescência criativa provocadas por outros modelos dialógicos. Segundo o recorte da imprensa, há uma urgência na tomada territorial: “Se não houver apoio da AVTSM<sup>2</sup>, o prédio vai continuar como está, pelo menos enquanto estiver sob os cuidados da Justiça. Se não houver a desapropriação ou se o imóvel não for comprado para a construção de um memorial, ao final do processo, a empresa pode fazer com ele o que quiser”. Esse tipo de argumento que agenda o fazer público, político e organizacional, desfaz as bases para a construção de cidades criativas capazes de transformar a estrutura socioeconômica e cultural. A urgência para apagar o conflito apagará as potencialidades criativas da cidade e com isso a não-transformação do espaço em ambiente público que respeita a singularidade da comunidade que dele desfruta.

Figuras 1: Imagens do local da tragédia: impasse na ocupação criativa do lugar impossibilita a saída da situação de crise<sup>3</sup>.



A tomada do lugar público deve impulsionar a resolução dos conflitos, porque permite a completude simbólica do cidadão que vê seu espaço respeitado pelas instâncias políticas e econômicas da cidade. Os casos relatados como sucesso na modelagem de cidades criativas partiram da resolução de conflitos que tomaram as cidades por longos períodos de tempo.

A potencialização criativa e a formação de redes de conhecimento possibilitam a saída do conflito por meio de uma visada colaborativa e com a participação ativa das organizações, que obtêm ganhos de imagem apoiando iniciativas desse porte. Bilbao, Barcelona e Medellín, para citar os exemplos mais emblemáticos, são cidades que apostaram nas indústrias criativas para a superação dos conflitos por meio do remodelamento do espaço público. Essas ações são impulsionadas pela participação das organizações privadas, governamentais e não-governamentais que atuam sinergicamente para a saída do conflito.

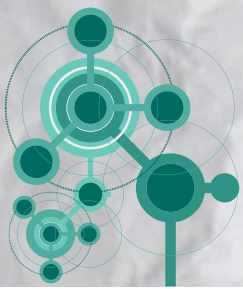
## DO ESPAÇO PÚBLICO ÀS CIDADES CRIATIVAS

A economia criativa é uma forma de gerar desenvolvimento econômico por meio da propriedade intelectual do ser criativo. Essa economia, como qualquer outra, precisa de um mercado, e o principal mercado da economia criativa são os espaços públicos. Segundo Reis (2007, p. 311),

a economia criativa envolve governo, setor privado e sociedade civil em um programa de desenvolvimento sustentável que utiliza a criatividade para se inspirar nos valores culturais intangíveis de um povo, gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços de valor simultaneamente simbólico e econômico.

<sup>2</sup> Associação dos Familiares de Vítimas e Sobreviventes da Tragédia de Santa Maria.

<sup>3</sup> Créditos das imagens: Laura Fabrício. Disponível em: <<http://www.ciseco.org.br/index.php/noticias/53-boate-kiss>>. Acesso em: 15 maio 2015.



O desenvolvimento a partir dos princípios da economia criativa permite que as cidades se desenvolvam potencializando suas experiências identitárias e contextuais com o auxílio na iniciativa pública e privada.

As cidades criativas são aquelas que investem no vínculo com os seus atores sociais, e a primeira ação que lhes ocorre é a qualidade dos espaços públicos. Locais como parques municipais, praças e praias urbanas estão despertando um forte e amplo interesse pela arquitetura. Têm-se como exemplos parques em Paris – Parc de la Villette e Parc Bercy – que foram construídos em espaços industriais em desuso. As cidades criativas buscam locais que exalam uma vida diária, ao mesmo tempo em que são memoráveis por eventos ocasionais, considerados únicos.

Os meios de comunicação também são significativos para o entendimento da construção criativa das cidades, considerando os espaços públicos como setores da sociedade onde se travam disputas ideológicas. Uma das características modernas do espaço público mediatizado, fruto do vertiginoso crescimento dos meios de comunicação de massa, é a sua privatização. Segundo Marilena Chauí (1992, p. 384), "privatização significa desinstitucionalização do espaço público e corresponde ao fortalecimento dos centros privados onde se dá a decisão econômica e ao enfraquecimento dos estados nacionais".

Sodré (2002, p. 40) ressalta que "o espaço público da contemporaneidade é cada vez mais construído pelas dimensões variadas do entretenimento ou da estética". O autor ainda considera o espaço público profundamente afetado pela esfera do espetáculo, em que "a vida comum torna-se médium publicitário e transforma a cidadania política em performance tecnonarcísica". O resultado é a prevalência da mídia na cena pública de hoje.

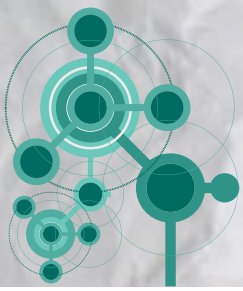
Dentro dessa lógica espetacular de criação de imagens e construção de consensos, os espaços públicos contemporâneos são vistos como estratégicos para a construção e a promoção da imagem de marcas, ou seja, são pensados enquanto peças publicitárias, para consumo imediato. Marilena Chauí (1992, p. 385) diz que "o fenômeno mais importante é a passagem do espaço público à condição de marketing, *merchandising* e midiaticização e a do espaço privado à condição de privacidade intimista, mas, sobretudo, à perda de fronteira entre ambos". Ou seja, o fenômeno mais importante na contemporaneidade é a perda de fronteiras entre espaço público e privado, abrindo possibilidades de interação e diálogo.

Associada à visada do espaço público como propulsor da resolução dos conflitos e na contramão do embate travado pela Associação dos Familiares de Vítimas e Sobreviventes da Tragédia de Santa Maria e pela prefeitura da cidade, um grupo de moradores, atentos ao seu espaço privado e desejosos da retomada da criatividade em suas vidas, abriu as portas das suas casas, compartilhou suas calçadas e levou para as ruas de um bairro antigo e tombado pelo patrimônio histórico e cultural de Santa Maria a retomada dos afetos.

Figuras 2: Brique da Vila Belga<sup>4</sup>



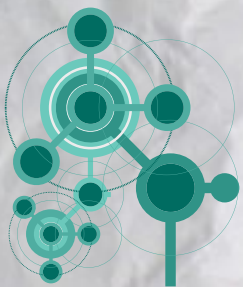
<sup>4</sup> Imagens disponíveis na fanpage do evento "Brique da Vila Belga".



Em sete meses de atividades, a ação reúne milhares de pessoas que buscam histórias, gastronomia, lazer e interação nas ruas da Vila Belga e nas edificações projetadas em 1903 para abrigar as famílias de trabalhadores de uma companhia ferroviária belga. O Brique da Vila Belga é um lugar que emerge do contexto social, cultural e econômico da cidade de Santa Maria e proporciona ao cidadão um sentimento de pertencimento e de identidade territorial que todo espaço público deve oferecer em cidades criativas.

Por isso entende-se que a economia criativa é a nova oportunidade para as organizações, que se situam em cidades que passam por situações de conflito, construírem um diferencial no mercado competitivo e interagirem com os sujeitos, com seus públicos, com os cidadãos.

Portanto, a indústria criativa, que surgiu da necessidade entre os governantes que buscavam alternativas para gerar crescimento na economia, é determinante na resolução de conflitos, especialmente em situações mediadas pelo aparato midiático que potencializa o conflito. A economia criativa, decorrente do modelo produtivo da indústria, não possui um



padrão a ser seguido e oferece a oportunidade de cada cidade encontrar um modelo próprio, possibilitando a transformação de seus potenciais criativos como a base de uma estratégia de desenvolvimento econômico.

Por meio da experiência do Brique da Vila Belga, percebe-se que as cidades criativas contribuem para o desenvolvimento econômico da região. Em cidades como Santa Maria, os espaços públicos tornam-se polos de inspiração para a criatividade, oferecendo um ambiente favorável e inspirador à produção, além de obter sua função base de convivência social. Mas, para que as cidades ajudem no desenvolvimento econômico, elas devem atrair e reter as pessoas criativas, oferecendo condições criativas que as façam se inserir nesses locais. Sendo assim, o espaço público é primordial para dar sustentação à cidade criativa, o que significa que é necessária uma atenção redobrada para a recriação de espaços públicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é possível encaminhar a reflexão para um caminho que vislumbra o investimento em cidades criativas como alternativa para situações de conflito. Para que os afetos circulem entre os atores sociais que fomentam a cena urbana e pública, e que experimentam o conflito deflagrado por situações extremas de tragédias e acidentes de grande apelo e impacto emocionais, é necessário que as instâncias de resistência atuem com inteligência criativa.

A retomada do lugar público e o não-abandono da cidade traumatizada pela violência vivida deve ser o lugar de partida para o desenvolvimento econômico impulsionado pelo espaço criativo da cultura. A dimensão social da cultura passa a ser campo para a transformação do cidadão como agente do espaço público.

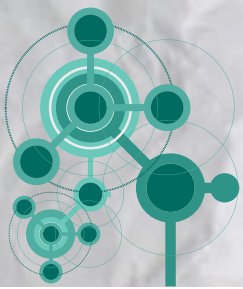
A imobilidade do poder governamental frente a alternativas criativas que retomam a cena cultural da cidade de Santa Maria endossa a sua não-ação para o lugar do conflito. O Brique da Vila Belga é resultado de uma experiência ligada ao cotidiano de moradores que estendem suas redes de memória e as transformam em práticas de saberes compartilhados criativamente, numa atitude que estabelece novas relações sociais. Resta saber, entretanto, quando o lugar da governança será acionado para consolidar as esferas mobilizadas pelos indivíduos. A participação desse setor é fundamental para a desarticulação do estado de conflito e para a confirmação das cidades criativas.

É notório como a sociedade contemporânea é atravessada por conflitos que a impactam com graus diferentes e que são travados especialmente na tomada do espaço público. Nesse cenário onde as *conexões de afetos* contribuem para o desenvolvimento de uma cidade criativa é que se firmam os movimentos que direcionam para um outro entendimento acerca da crise e de seus reflexos nos sujeitos sociais, nas instâncias simbólicas e nas esferas de poder. As cidades criativas ainda têm muito a ensinar e a contribuir com os estados de crise tratados de maneira tão pouco criativas e sem a visada para além do conflito.

## REFERÊNCIAS

ARENDDT, Hanna. *Entre o passado e o futuro*. São Paulo: Perspectiva, 1972.

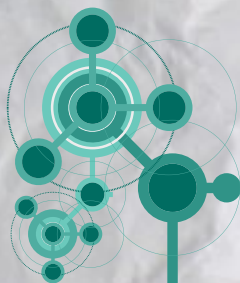
BAUMAN, Zygmunt. *Vigilância líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.



- CHAUÍ, Marilena. Público, privado, despotismo. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Ética*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- CORADINI, Lisabete. *Praça XV: espaços e sociabilidade*. Florianópolis, SC: Fundação Franklin Cascaes; Letras Contemporâneas, 1995.
- DELGADO, Manuel. *La ciudad mentirosa: fraude y miseria del "modelo Barcelona"*. Madrid: Catarata, 2007.
- FAUSTO NETO, Antonio; FABRICIO, Laura; WESCHENFELDER, Aline. Da boate ao "memorial-tapume": quando a recepção enuncia suas formas de 'trabalho de luto'. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, XXIII, Belém (PA), 2014. Trabalho apresentado no GT "Recepção: processos de interpretação, uso e consumo midiático". Disponível em: <[http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT15\\_RECEPCAO\\_PROCESSOS\\_DE\\_INTERPRETACAO\\_USO\\_E\\_CONSUMO\\_MIDIATICOS/textocompos2014\\_lutonotapume\\_2270.pdf](http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT15_RECEPCAO_PROCESSOS_DE_INTERPRETACAO_USO_E_CONSUMO_MIDIATICOS/textocompos2014_lutonotapume_2270.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2015.
- FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2013.
- GOMES, Paulo César da Costa. *A condição urbana: ensaio da geopolítica da cidade*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.
- MITROFF, Ian I. *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crises management*. New York: Amacom, 2001.
- MOUFFE, Chantal. *Políticas artísticas y democracia agonística*. Barcelona: Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 2007.
- REIS, Ana Carla Fonseca. *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura*. Barueri, SP: Manole, 2007.
- RESENDE, Fernando. A comunicação social e o espaço público contemporâneo. *Alceu – Revista do Departamento de Comunicação Social*, PUC-Rio, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 129-145, 2005.
- SENNETT, Richard. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.
- SERPA, Ângelo. *O espaço público na cidade contemporânea*. São Paulo: Contexto, 2007.
- SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho. Uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- YÚDICE, George. *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2013.

---

Artigo recebido em 17.5.2015 e aprovado em 23.11.2015.



## Economia criativa e comunicação governamental: Movimento 90° e a remodelagem visual da cidade de São Paulo

Creative economics and communication:  
*Movimento 90°* and the visual remodeling of the City of São Paulo

Economía creativa y comunicación gubernamental:  
Movimiento 90° y el remodelaje visual de la ciudad de São Paulo



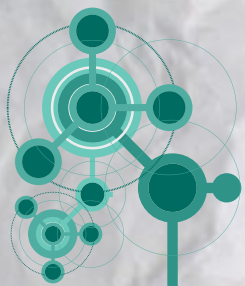
Roberto Gondo Macedo

- Pós-doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
- MBA Executivo em Marketing pela Universidade Gama Filho (UGF)
- Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Docente do Centro de Educação Tecnológica Paula Souza (Ceeteps)
- Presidente da Sociedade Brasileira dos Pesquisadores e Profissionais de Comunicação e Marketing Político (Politicom)
- E-mail: r.gondomacedo@gmail.com



Alessandra de Castilho

- Doutoranda em Ciências e Humanidades na Universidade Federal do ABC (UFABC)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Especialista em Comunicação Empresarial pela Umesp
- Docente da Umesp
- Coordenadora da Assessoria de Comunicação da UFABC
- Diretora de Relações Internacionais da Politicom
- E-mail: ale\_castilho@hotmail.com



## Resumo

Um dos pontos mais discutidos globalmente é o fomento de soluções criativas e inovadoras que permitam crescimento econômico aliado com equilíbrio social. A economia criativa ganha força no debate de revitalização de grandes cidades e espaços que necessitam de soluções para amenizar problemas de ordem urbana, tendo a comunicação como aliada na conscientização de um novo comportamento. O objetivo do artigo é descrever o projeto da construção de jardins verticais nas empenas cegas presentes em centenas de edifícios na cidade de São Paulo, com base em proposta da ONG Movimento 90º.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL • ECONOMIA CRIATIVA • EMPENAS CEGAS • SUSTENTABILIDADE • INDÚSTRIA CRIATIVA.

## Abstract

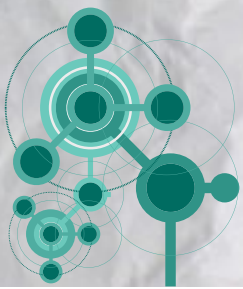
One of the points discussed globally is the encouragement of creative and innovative solutions that enable economic growth, combined with social balance. Creative economics gains strength in the debate about revitalization of large cities and of areas that need solutions to alleviate problems of an urban nature, using communication as an ally in the creation of a new behavioral consciousness. The aim of this paper is of describing the project of construction of vertical gardens on the blind gables that appear in hundreds of buildings in the city of São Paulo, based on a proposal by the *Movimento 90º* NGO.

KEYWORDS: GOVERNMENT COMMUNICATION • CREATIVE ECONOMICS • BLIND GABLES • SUSTAINABILITY • CREATIVE INDUSTRY.

## Resumen

Uno de los puntos discutidos a nivel mundial es la promoción de soluciones creativas e innovadoras que permitan el crecimiento económico aliado al equilibrio social. La economía creativa gana fuerza en el debate de la revitalización de las grandes ciudades y áreas que necesitan de soluciones para amenizar los problemas de orden urbano, siendo la comunicación una aliada en la concientización de un nuevo comportamiento. El objetivo de este trabajo es describir el proyecto de la construcción de jardines verticales en los hastiales ciegos, presentes en cientos de edificios en la ciudad de São Paulo, con base en la propuesta de la ONG *Movimiento 90º*.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL • ECONOMÍA CREATIVA • HASTIALES CIEGOS • SOSTENIBILIDAD • INDUSTRIA CREATIVA.



O dinamismo social presente na sociedade contemporânea apresenta uma demanda por soluções criativas e inovadoras sob dois prismas principais: o primeiro deles diz respeito ao olhar econômico e como as múltiplas instâncias sociais, sejam elas privadas ou públicas, podem conciliar equilíbrio e desenvolvimento econômico por intermédio de projetos de cunho social e sustentável. O segundo ponto se refere ao fomento de práticas inovadoras que possam potencializar resultados e que prejudiquem ou abalem menos o contexto ambiental, decorrente de décadas de degradação do *ethos* global. Os centros urbanos sofrem mais acentuadamente esses impactos, demandando a conciliação de problemáticas urbanas e sociais com a preocupação de melhoria do meio ambiente, visando sempre a maior qualidade de vida para os cidadãos.

Organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) promovem debates e interlocuções com os principais países do mundo acerca da temática de sustentabilidade ambiental, social e econômica. A promoção de indicadores contribui para que políticas públicas sejam desenvolvidas e melhorem os cenários nas cidades e países. O princípio de "cidades inteligentes" permeia o imaginário da indústria de inovação e também o poder público, que caminha cada vez mais para a percepção relacionada com gestão eficiente e enxuta.

Um ponto também de grande relevância para ser considerado são as características cosmopolitas das grandes cidades, que devem buscar promover soluções urbanas criativas, mas amparadas nos pilares do equilíbrio arquitetônico e urbanístico, permitindo uma maior integração de modernidade, funcionalidade e equilíbrio criativo da economia contemporânea.

Um exemplo de um indicador seguido pelo poder público é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o qual foca melhorias para a população, promovendo acessibilidade de projetos inclusivos e interação com mecanismos estabelecidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

A economia criativa permite a integração dos poderes presentes sob a égide social: poder público; poder privado; e terceiro setor. O senso de parceria e aliança estratégica para o desenvolvimento de projetos inovadores é altamente necessário, seja no processo técnico de implantação de uma proposta, como na conscientização e compreensão do indivíduo da relevância da mudança paradigmática de comportamento, tornando-se mais sustentável e identificado com a prática de boa conduta social.

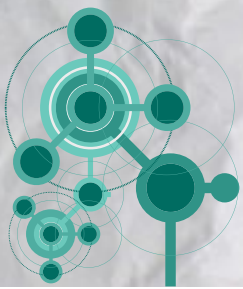
Um dos conceitos amplamente discutidos globalmente se relaciona com a lógica e aplicabilidade da sustentabilidade urbana, com projetos estabelecidos para permitir maior harmonia das cidades com o ambiente verde. Nesse sentido, a ONG Movimento 90° aproveita e estabelece seus projetos amparados no conceito dos jardins verticais e tetos verdes. A cidade de São Paulo, por suas características cosmopolitas e urbanas, tornou-se palco dessa proposta de interação do meio, sob o ponto de vista ecológico. As empenas cegas<sup>1</sup> presentes em centenas de edifícios na cidade propiciam um ambiente libertário para que a proposta seja realizada e ganhe visibilidade, tanto nacional como internacional.

A cidade de São Paulo, sob o ponto de vista global, estabelece, por intermédio do conceito de planejamento urbano e regional, um forte posicionamento vanguardista, no que se refere a propor e implantar potenciais soluções inovadoras, de foro social, econômico e ambiental. Seu papel da América Latina é relevante, pois suas políticas públicas corroboram estímulos para outras cidades presentes no cenário latino-americano.

A aliança com o poder público fortalece a estratégia de comunicação governamental da gestão de Fernando Haddad, amparada no intento de ampliação da mobilidade urbana e de melhoria ambiental da cidade para os cidadãos paulistanos.

<sup>1</sup> "Empena cega é a expressão que designa a face externa sem abertura à iluminação, à ventilação e à insolação de uma edificação." Ver: <<http://educacao.uol.com.br/dicas-portugues/empenas-cegas.jhtm>>.





Nesse sentido, o presente artigo apresenta metodologicamente um enquadramento relacionado ao aproveitamento do espaço urbano por intermédio de soluções ecologicamente positivas, que contribuem para a melhoria de indicadores ambientais e econômicos, amparados nos pilares da indústria criativa urbana.

A comunicação governamental e política está intrinsecamente envolta por propostas de grande impacto social, tendo em vista o interesse na construção de imagem e marca pública, estabelecendo uma relação positiva com o cidadão que também é eleitor e pode ter uma visão de credibilidade frente aos atores políticos envolvidos no processo. Nesse contexto, se ampara no *ethos* regional paulistano, permitindo olhares mais críticos no processo de revitalização de espaços, ora utilizados pela publicidade e propaganda, antes da implantação da Lei da Cidade Limpa.

## ECONOMIA CRIATIVA: EMPENAS CEGAS E APROVEITAMENTO ARQUITETÔNICO PAULISTANO

O conceito de economia criativa vem sendo discutido desde o final do século passado, mas o ano 2004 delimita o início das discussões mais adensadas no Brasil. De acordo com Miguez (2007, p. 36), economia criativa, assim como Indústria Criativa são campos ainda em formação que podem ser considerados inovadores no que tange ao seu debate institucional.

As indústrias criativas são aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, *design*, *design* de moda, filme e vídeo, *software* de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, *software* e jogos de computador, televisão e rádio (British Council, 2005, p. 5).

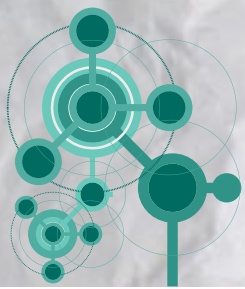
O ponto de partida das estratégias que envolvem a Economia Criativa é assumir o pressuposto que o desenvolvimento de uma região não deve ser amparado somente pelos interesses do mercado, sem a consideração de ações e parâmetros sustentáveis nas inovações, com vistas que sejam mais dinâmicas, funcionais, mas sim remodelar processos e garantir desenvolvimento com amparo corroborativo dos problemas sociais contemporâneos, principalmente envolvendo meio ambiente e renda dos indivíduos.

De acordo com o *Creative economy report* (2010, p. 25),

the creative economy cuts across the arts, business and connectivity, driving innovation and new business models. The digital era unlocked marketing and distribution channels for music, digital animation, films, news, advertising, etc., thereby expanding the economic benefits of the creative economy.

As cidades criativas representam uma peça central no movimento do comércio em termos globais com relação à economia criativa, pois operam na dinâmica da economia, criando uma rede de cooperação e reposição de talentos em todo o mundo. O surgimento e fortalecimento dessas cidades criativas transforma o próprio ambiente onde se situam e promove uma dinâmica própria para esse setor de atividade (Landry, 2013).

Soluções criativas para as cidades de todos os portes são desafios atuais, amparados pelo interesse do mercado na conquista de espaço e maior visibilidade, todavia com a incumbência de manter e criar espaços de convívio social de qualidade, onde o cidadão pode usufruir de benefícios reais que o Estado pode promover, em busca da oferta de qualidade de vida e também do aumento estratégico do indicador do IDH explanado no começo da pesquisa.



No recorte deste artigo, um braço da economia criativa é citado com maior frequência e maior relevância, decorrente do perfil do projeto apresentado e do olhar inovador implantado. A lógica de aproveitamento de espaços urbanos está diretamente alinhada com o senso paisagista e o equilíbrio do *locus* das cidades, potencializando a arquitetura como um dos eixos centrais das soluções inovadoras e de reuso de espaços já construídos.

O princípio de reutilização das empenas cegas de muitos prédios da cidade de São Paulo é um exemplo dessa ação, já que, para a implantação de jardins verticais ou até mesmo de tetos verdes, não há a necessidade de construção de novos espaços, mas se aproveitam estruturas já estabelecidas, criando uma ordem de planejamento estratégico do espaço urbano e regional, enquadrando-se no princípio da indústria criativa, gerando bem-estar e desenvolvimento econômico regional.

Os macrotemas e as vertentes da economia criativa estão intrinsecamente ligados, já que a sociedade moderna é acentuadamente convergente e integrada. A cultura transita como um dos eixos norteadores, já que é um espaço amplo de expressão das múltiplas faces de expressão dos grupos sociais. Vale destacar que o Ministério da Cultura divulgou material sobre as políticas empreendidas por ele entre os anos 2003 e 2010, no qual dedicou um espaço para o que chamou de “Diálogo, debate e corresponsabilidade”. Neste, afirmou:

Trata-se de uma corresponsabilização entre Estado e sociedade civil, que assumem papéis complementares nas etapas de planejamento, formulação, execução e acompanhamento (...). A mobilização de esforços coletivos fortalece o chamado controle social, permitindo que a população monitore a conduta das instituições públicas, de forma a cobrar o respeito à legislação, a garantia dos direitos e o cumprimento dos acordos. Para que essa realidade se efetive, é necessária a construção de instâncias adequadas (MinC, 2010, p. 16).

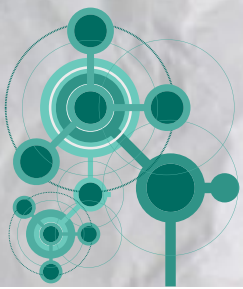
A economia da cultura abrange as indústrias culturais, no qual carregam potenciais conteúdos que mensuram sua relevância nos ambiente social e mercadológico. Nesse sentido, vale salientar que a poder local de identidade deve ser considerado no planejamento de políticas públicas amparadas em um pensamento criativo, inovador e participativo. Considera-se compreender o ambiente, bem como limitações e potencialidades dos cidadãos envolvidos no processo, com vistas a participarem do trabalho.

Sendo assim, torna-se visceralmente mais importante definir não como medir, mas sim o que medir: encontrar as características de economia criativa adequadas a cada país ou região, identificar suas vantagens competitivas, sua unicidade, seus processos e dinâmicas culturais, as redes de valor criadas e o valor agregado potencial da intangibilidade de seus produtos e serviços. (Reis, 2008, p.17).

Em suma, as nações começam a observar a economia criativa como um setor relevante do sistema social e que possui impactos significativos e duradouros. Porter (1990, p. 143) já pontuava a importância da criatividade no senso produtivo e no sistema corporativo, dizendo que “a produção de bens e serviços criativos sob certas circunstâncias, mostra o entrosamento entre eficiência e aumento da produtividade sustentando o desenvolvimento, refletido no progresso de ambientes regionais urbanos onde a produção criativa floresce”.

Dada a importância da indústria criativa para o desenvolvimento e como atividade econômica, documento da Unesco (2010, p. 262) recomenda que os governos atuem de modo a apoiar esse setor da economia.

O uso das empenas cegas de edifícios pode ser considerado como um dos mais estratégicos projetos de utilização de espaços já construídos, já que condiciona o estabelecimento de uma nova comunicação paisagística com a sociedade regional, a qual observa o uso adaptado dos jardins como uma forma integrada de combate ao prisma da “cidade de concreto”, conotando



um ambiente frio e individualista. Movimentos que fomentam uma remodelagem urbana por intermédio da natureza conquistam com mais facilidade o interesse do cidadão, que pode ser mais participativo nas ações estabelecidas pelos múltiplos poderes da esfera social.

A estrutura é medida em níveis, buscando envolver todos os atores sociais do sistema, resumidas em: nível micro, no qual a principal função é analisar e mapear os impactos econômicos e sociais das indústrias criativas, tendo como compromisso, ao mesmo tempo, dar suporte às pequenas e médias empresas. Como nível médio, o direcionamento é para a análise da indústria criativa com os demais ramos da economia, apontando características de convergência dos segmentos e formas de interação com os cidadãos consumidores. Como terceiro nível, em caráter macro, torna-se relevante o estabelecimento de políticas sistêmicas com instrumentos institucionais para o desenvolvimento socioeconômico e fortalecimento da identidade cultural.

## COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL: SÃO PAULO NA ÓTICA DA QUALIDADE DE VIDA URBANA

Mais do que desenvolver um bom nível de qualidade na gestão pública, é fundamental que os grupos políticos possam fazer uso das ações de comunicação, visando potencializar sua imagem de governo diante do seu universo de eleitores. Logicamente o papel da comunicação não deve ser utilizado para somente inibir falhas ou ineficiências, mas sim potencializar ações e interações executadas pelo grupo político vigente.

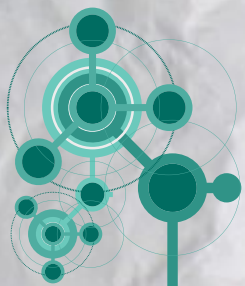
A comunicação governamental foi incluída como base desta pesquisa porque pode se apropriar positivamente das movimentações da sociedade civil e do segmento corporativo que seguem buscando formas de melhorar a qualidade de vida em ambientes urbanos, principalmente cosmopolitas.

Como afirmado previamente, a arquitetura é reconhecida como um dos pilares mais estratégicos da economia criativa e da integração com a identidade cultural de uma região. A comunicação está diretamente relacionada com esse contexto urbano, pois é uma das vertentes integradoras da união governamental com os demais atores da sociedade civil organizada.

Cidades de todas as dimensões podem fazer uso do planejamento urbano e da revitalização de processos em função de melhorias nos seus espaços para convívio dos seus cidadãos. Um exemplo pertinente nesse caso, e de foro histórico, é a cidade de Santos, no estado de São Paulo.

Pode-se citar a reforma na cidade de Santos, em São Paulo, como uma espécie de "hausmanização" da cidade (traçando uma analogia reveladora com a remodelagem empreendida em Paris, entre 1853-1870, pelo então planejador urbano e prefeito da cidade, Barão de Haussman) atribuindo semelhança à remodelagem urbana empreendida em Paris. Assim como a Cidade Luz, a cidade de Santos passou por drenagem das águas, construção de canais e saneamento de territórios alagados. A partir dessa reforma, a cidade adquiriu uma nova função socioeconômica, deixando de ser conhecida como a cidade com o maior porto do país, para ser referência também em turismo de veraneio (Lucio, 2007, p. 758).

Obviamente, o desafio de reurbanização e apresentação de soluções inovadoras e criativas do cenário econômico é mais intenso nas grandes cidades, principalmente pela dificuldade de conseguir novos espaços para uso de novas propostas. A desapropriação sempre é morosa e desgastante para todos os atores envolvidos no processo. Isto posto, o aproveitamento de áreas preexistentes é uma das saídas mais estratégicas na atualidade e enaltecida na maior parte dos projetos premiados em fóruns de revitalização urbana estabelecidos pela Unesco e pela Organização das Nações Unidas.



Quando trabalhada em harmonia com projetos governamentais, a arquitetura torna-se uma forte aliada para a construção de uma identidade cultural, permitindo assim que se construam novos contornos socioeconômicos relacionados à nova identificação cultural adotada.

No caso desse enquadramento do Movimento 90º e dos jardins verticais instalados nas empenas cegas dos edifícios mais antigos da cidade de São Paulo, é de interesse da prefeitura e do governo municipal agregar essas alterações positivas promovidas pelo terceiro setor, que pode realizar alianças estratégicas com o ambiente privado e potencializar resultados. Como arcabouço-base para essas definições, vale difundir o conceito de Wolton (2004, p. 501) acerca do real papel da comunicação:

A comunicação é, em primeiro lugar, o ideal de expressão e de troca que está na origem da cultura ocidental e, conseqüentemente, da democracia. Pressupõe a existência de indivíduos livres e iguais. (...) É, também, o conjunto das mídias de massa que, da imprensa à rádio e à televisão, transformaram consideravelmente, no espaço de um século, as relações entre a comunicação e a sociedade. É, igualmente, o conjunto das novas técnicas de comunicação que, a partir da informática, das telecomunicações, do audiovisual e da sua inter-relação, vêm (...) modificar as condições de troca, mas, também, de poder em nível mundial. São, enfim, valores, símbolos e representações que organizam o funcionamento do espaço público das democracias de massa e, de maneira mais geral, da comunidade internacional pela informação das mídias, das sondagens, da argumentação e da retórica. Quer dizer, tudo o que permite às coletividades representarem-se, entrarem em relação umas com as outras, e agirem sobre o mundo.

Desde o período de mobilizações e manifestações sociais ocorridas em junho de 2013, a Prefeitura de São Paulo está com a intensa pressão de promover políticas públicas eficientes e também participativas, que melhorem a mobilidade dos indivíduos e a qualidade de vida do cidadão paulistano, como também de outros milhares de cidadãos que circulam na capital diariamente.

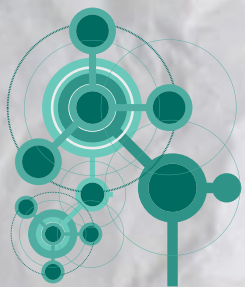
Independentemente das eleições e do conceito governamental, a gestão pública necessita potencializar sua comunicação, posicionando os pontos macros que devem ser seguidos por aquela cidade, estado ou país. Para Duarte (2007, p. 3), a comunicação no ambiente público se direciona para “o discurso e a ação de governos, partidos e seus agentes na conquista de opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições”.

Neste viés, a comunicação é trabalhada de forma estratégica com os diversos públicos, para construir uma identidade e uma imagem das instituições, que podem ser públicas ou privadas. Tem-se então em alguns países a comunicação pública percebida como atividades voltadas para a divulgação institucional no âmbito da opinião pública e por isso utilizariam tal expressão.

A comunicação governamental está relacionada então a um sistema de troca de informações entre governantes e governados, com a respeitabilidade dos diversos grupos políticos pertencentes ao sistema. Pelos gestores, sua função é informar os cidadãos sobre quais ações o governo está promovendo e, ao mesmo tempo, medir a satisfação da sociedade por meio dos diferentes canais midiáticos de comunicação.

Fazem parte dessas instâncias os órgãos governamentais, organizações não-governamentais, associações profissionais e de interesses diversos, associações comunitárias, terceiro setor e outras instâncias de poder do Estado, inclusive empresas privadas que trabalham com serviços públicos.

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma, provoca o debate público. (Brandão, 2006, p. 6).



Nessa perspectiva, a comunicação encontra-se como parte fundamental da dinâmica coletiva e libertadora dos movimentos, como instrumento de mobilização das comunidades, como defende Peruzzo (2004, p. 2), ao afirmar, com relação ao terceiro setor, a “necessidade de apropriação pública de técnicas (de produção jornalística, radiofônica, estratégias de relacionamento público etc.) e de tecnologias de comunicação (instrumentos para transmissão e recepção de conteúdos etc.) para poderem se fortalecer e realizar os objetivos propostos”.

É fato que todo governo, independentemente da sua instância nas esferas de poder, tem o dever de realizar campanhas e programas que atendam às necessidades da sociedade, se não em sua totalidade, pelo menos ao maior número possível de pessoas.

O envolvimento do cidadão nas políticas públicas de uma gestão contribui para ampliar o canal de comunicação entre os elos, criando um ambiente positivo de crescimento da credibilidade e confiança nos mais diferentes grupos sociais pertencentes à cidade ou até mesmo ao país. De acordo com a visão de Habermas (2001, p. 96),

a comunicação tem um papel central na formação de identidades, comportamentos e sociabilidades e na dinâmica em espaços públicos movidos por diferentes práticas culturais, em condições potenciais de exercício de uma pluralidade discursiva que amplia, temática e praticamente, o conceito de sociedade, cidadania e subjetividade.

Em tempos de inovação criativa, a comunicação ganha um espaço cada vez mais representativo nas políticas implantadas e elaboradas, tendo em vista que as vertentes estratégicas de governo, eleições e gestão pública estão diretamente relacionadas. A correta integração de projetos e políticas públicas eficientes e modernas garante para a sociedade novos hábitos, práticas e procedimentos inclusivos, com maior qualidade de vida e um novo estilo urbano de revitalização de espaço e aproveitamento de estruturas.

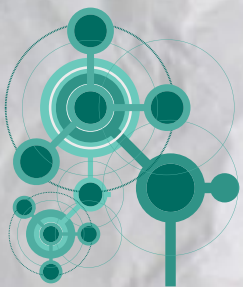
De modo paralelo, a cidade de São Paulo está alinhada com a proposta do terceiro setor, neste caso representada pela ONG Movimento 90º, porque está na instância do Executivo e do Legislativo, fomentando propostas que facilitem o processo de implantação de soluções ambientais em espaços existentes na cidade, como no caso deste estudo direcionado para as empenas cegas.

Projetos de lei que permitam reurbanização de espaços, aliados com o pensamento de mobilidade urbana incutido na gestão da cidade, para revitalização de processos favoráveis à qualidade de vida dos cidadãos, se tornam atemporais e apartidários, já que, com o decorrer dos anos, a própria sociedade se identifica com as inovações da cidade e aprova o seu desenvolvimento, criando um processo de identidade e defesa das ações estabelecidas de melhoria do ambiente de moradia.

Sob o prisma paulistano, a temática de mobilidade urbana está muito presente e se tornou um tema de agenda política de alto grau de relevância, como naturalmente ocorrido em outros grandes centros urbanos pelo mundo, já que as características de crescimento desordenado nas últimas décadas e de desalinhamento de equilíbrio social e econômico são acentuadas e necessitam de revitalização e novas vias de crescimento.

## PROJETO DE JARDINS VERTICAIS E DE TETOS VERDES NA PERSPECTIVA DO MOVIMENTO 90º

Amparado em um dos pilares contemporâneos de intervenção urbana e remodelagem do espaço das cidades, o Movimento 90º se inspira no papel de fomentar e estimular no cidadão urbano uma nova perspectiva de compreender o espaço em



que vive, aproveitando a estrutura que já existe e fazendo desse ambiente algo adequado com os parâmetros sociais e ambientais. “O Movimento 90º é um negócio social que tem como causa o aumento de área verde em grandes metrópoles através da instalação de jardins verticais em fachadas com impacto na paisagem urbana” (Movimento 90º, 2015).

Figura 1: Logotipo do Movimento 90º



Fonte: Portal Movimento 90º (2015)

Uma das bandeiras mais latentes desse movimento é o alinhamento cotidiano de uma cultura urbana integrada com novos elementos de revitalização das cidades e espaços de convivência, unindo o poder do terceiro setor com o poder público. A necessidade de leis que amparem o crescimento de propostas de revitalização de espaços sob a égide da sustentabilidade e os parceiros do segmento privado (indústrias e demais setores econômicos locais) também é relevante e latente para a dinâmica dos projetos.

O princípio desse movimento não está isolado somente na cidade de São Paulo, porém se fortalece em uma nova corrente de cidades inteligentes e sustentáveis, que geram crescimento econômico, mas também formas de interagir melhor com os atores sociais envolvidos no processo como um todo e um único orbe urbano, com nuances de inovação, interação e também problemas sociais.

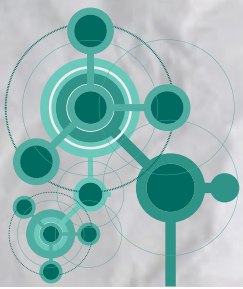
Você tem nos jardins verticais uma forma estratégica de conseguir propiciar espaços verdes para a cidade, em muitos casos por meios das empenas cegas, que estão presentes em centenas de edifícios na cidade de São Paulo e outras cidades de verticalização, [estratégia] que se iniciou há mais de cinco décadas (Blanche, 2015).

A cidade de São Paulo, como várias cidades de foro cosmopolita no globo, não necessita apenas de políticas públicas urbanas eficientes no sentido técnico da palavra, com novas ruas e estradas, indústrias e novos espaços de comércio e varejo, mas sim de novas ideias e projetos que estimulem um maior equilíbrio do ambiente de convívio dos cidadãos, propiciando maior acesso em áreas verdes, tanto horizontais como verticais.

Uns dos benefícios desse processo de readequação de espaços urbanos com propostas inovadoras de uso dos jardins verticais sob uma perspectiva arquitetônica e paisagista estão amparados na revitalização de ambientes urbanos, aliando uma nova perspectiva de equilíbrio ambiental e econômico.

Na questão ambiental, a promoção de mais espaços verdes certamente corrobora o combate da poluição urbana, buscando, de modo gradativo, reduzir os impactos de emissões de poluentes que afetam de modo intrínseco o cotidiano das grandes cidades pelo mundo. Com soluções inovadoras e criativas, cidades referência em políticas de combate à poluição urbana, como Nova York, Tóquio, Seul, Berlim, dentre outras, utilizam a revitalização de espaços urbanos para fins de equilíbrio ecológico e ambiental.

Todavia, sob o impacto econômico e social, a implantação de propostas como a planejada pela ONG Movimento 90º, permite fomentar e contribuir na geração de novos empregos e potencializar o desenvolvimento econômico regional, já



que, para planejamento, implantação e manutenção dos jardins verticais, novos profissionais são exigidos, bem como a comercialização de novos produtos e portfólio da cadeia de jardinagem e paisagismo.

Indubitavelmente, essas ações contribuem para uma cidade com maior potencial de qualidade de vida, já que estão amparadas no intento de combate ao ambiente poluído do centro urbano paulistano e no uso de revitalização dos espaços das empenas cegas, na construção de jardins verticais e de tetos verdes em edifícios na cidade de São Paulo.

Obviamente os problemas inerentes a uma grande cidade são altamente expressivos e deveras complexo para serem solucionados. Em uma perspectiva comunicacional, torna-se um desafio intrínseco para qualquer gestão e seu grupo político conseguir propiciar políticas eficazes, que solucionem problemas das mais variadas ordens sociais.

Existem dezenas de bairros no município, com suas necessidades e especificidades de políticas públicas locais, que nem sempre estão em sintonia com o plano diretor macro da gestão pública, ocasionando um ambiente de descontentamento. Um exemplo prático desse conflito de identidade é a bandeira da mobilidade urbana, que nem sempre atinge grande parte dos moradores das regiões periféricas da cidade.

O grande ponto de discussão em que o Movimento se ampara é o uso das empenas cegas, presentes em centenas de prédios (comerciais ou residenciais na cidade). As empenas obedeciam a normatizações presentes até a década de 1970, possibilitando construções geminadas de edifícios, sendo obrigatório manter um paredão sem janelas ou qualquer outro tipo de abertura que inibisse uma nova construção ao lado.

Por não serem mais utilizadas como espaço publicitário, por causa da Lei da Cidade Limpa, instituída na Gestão de Gilberto Kassab e em vigor desde 1º de janeiro de 2007, as empenas cegas começaram ser alvos de espaços ociosos e que degradavam o ambiente urbano. De acordo com o portal eletrônico da cidade de São Paulo, a Lei da Cidade Limpa foi um avanço para a sociedade.

O esforço por uma São Paulo de paisagem mais ordenada foi recompensado com a Lei nº 14.223, a Lei [da] Cidade Limpa. Este texto, acrescido do decreto regulamentador nº 47.950, visa recuperar certos direitos fundamentais da cidadania que haviam se perdido com o tempo. O direito de viver em uma cidade que respeita o espaço urbano, o patrimônio histórico e a integridade da arquitetura das edificações. O direito a um relacionamento mais livre e seguro com as áreas públicas. A Lei [da] Cidade Limpa significa a supremacia do bem comum sobre qualquer interesse corporativo. Sua aplicação permitirá a São Paulo diminuir a poluição visual que há tantos anos prejudica nosso bem-estar e promover uma melhor gestão dos espaços que, por concessão pública, poderão ter mobiliário urbano com propaganda. Mais do que um texto com proibições, a lei é um meio para tornar São Paulo ao mesmo tempo mais estruturada e acolhedora (Cidade limpa, 2015).

A proposta das empenas cegas de São Paulo ganhou destaque midiático em canais locais, nacionais e internacionais, como forma de propiciar um ambiente mais agradável para a cidade, em área que já estava condenada desde o início da Lei 14.233. “Apesar de os jardins verticais serem construções humanas artificiais, é possível conseguir ótimos resultados para a relação da sociedade com a natureza” (Fernandes, 2015).

De acordo com técnicos do Movimento 90º, os jardins verticais promovem vários benefícios para o meio ambiente, independentemente da remodelagem urbana: 1) maior isolamento térmico e acústico, decorrente da vegetação alocada como um paredão natural; 2) ampliação da umidade relativa do ar, desafio intenso enfrentado pelas grandes cidades pelo efeito estufa; 3) maior diversidade e filtro de poluentes, além dos benefícios estéticos inerentes da presença de um jardim em uma rua ou praça.

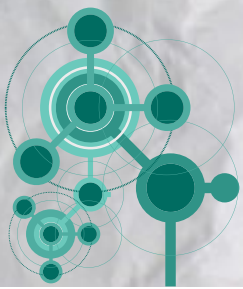


Figura 2: Benefícios dos paredões verdes



Fonte: Movimento 90º (2015)

O projeto iniciado no ano 2014 tem como objetivo principal a transformação do ambiente do Elevado Presidente Costa e Silva, conhecido popularmente pelos moradores da cidade de São Paulo como “Minhocão”. Segundo a organização, se pretende construir vinte jardins verticais em empenas cegas, sendo que, em toda a extensão do elevado, 140 edifícios oferecem condições para isso.

Figura 3: Elevado Costa e Silva com edifícios e empenas cegas



Fonte: Movimento 90º (2015)

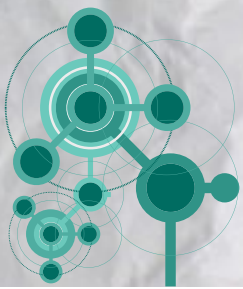
Para esse fim, contam com recursos de doações de pessoas físicas e jurídicas, como também a promoção de parcerias com o poder público privado. A Câmara da cidade de São Paulo já aprovou a Lei que permite o uso das empenas para fins relacionados com a revitalização e remodelagem do ambiente, favorecendo o trabalho do Movimento 90º e de outras ações, na proposta de promover um novo cenário para o contexto cosmopolita.

Figura 4: Perspectiva de implantação de jardins em empenas cegas



Fonte: Movimento 90º (2015)





Indubitavelmente, com o fortalecimento do projeto e a adesão de novos apoiadores, a implantação de jardins em empenas cegas ou demais tipos de ambientes com uso limitado será envolvida pelo cotidiano da população, tendo grandes chances de difundir o conceito para as demais grandes cidades do país, estimulando uma nova rede para remodelar o cenário frio e monocromático dos centros urbanos, principalmente em regiões mais antigas, com grande presença de empenas cegas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública deve estimular projetos que sejam amparados pela lógica da economia criativa, principalmente em grandes centros urbanos como a cidade de São Paulo. Independente de ser uma corrente global estimulada e disseminada pela ONU, gradativamente está se tornando um novo modelo de gerenciamento de espaços e potencialização de recursos, tanto naturais como produzidos pela sociedade.

A relação da comunicação com a arquitetura e o planejamento do espaço urbano e regional é intrínseca e altamente corroborativa, visto que, para que o processo de revitalização ocorra na contemporaneidade, vários atores sociais devem ser envolvidos e o pensamento de revitalização é mais presente do que propriamente a criação pura, tendo em vista a carência de novos espaços para promoção de novas construções. Nesse sentido o aproveitamento de empenas cegas para o processo de jardins verticais tende a ser fortemente aceito pelos pares sociais.

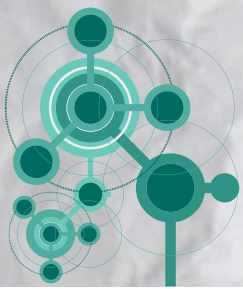
O desenvolvimento de políticas públicas deve ser observado pela gestão pública como um modo de melhoria regional, mas também como um factual e estratégico momento de promover ações de comunicação de governo, construindo uma imagem identificada e aderente a um estilo moderno e eficaz de gestão pública. Essas ações potencializadas podem promover um bom índice de aceitabilidade social e eleitoral, visto que projetos desta ordem causam impactos positivos no ambiente e mudam a face da cidade, com novos modelos de sustentabilidade e promoção de espaços com maior possibilidade de qualidade de vida, no trabalho e no cotidiano urbano.

Unir o pensamento da economia criativa com a comunicação pública e governamental é uma tentativa de provar a eficiente parceria que pode ser realizada entre os diferentes poderes da sociedade, em prol de um local mais harmonioso e melhor para se viver, criando hábitos saudáveis para os cidadãos e conquistando melhoria de indicadores sociais, econômicos e ambientais, um dos maiores desafios das regiões e cidades de perfil cosmopolita.

O Movimento 90º é uma mostra de como é possível promover uma revitalização de espaços ociosos e desocupados nas cidades com planejamentos aderentes com o meio ambiente, trazendo benefícios para todos os cidadãos, tanto de ordem estética, como de escala de combate aos vários fatores de poluição vividos pelos habitantes de grandes centros, a exemplo dos ruídos amparados pela poluição sonora, ambiental e climática.

Vale ressaltar também que, antes do Projeto Cidade Limpa, a possibilidade de utilizar as empenas cegas dos prédios mais antigos das cidades era praticamente remota, porque os espaços eram utilizados para promoção de peças de publicidade e propaganda do varejo e de serviços. Todavia, após a proibição do uso publicitário dos espaços das empenas, a alternativa de revitalização e remodelagem urbana via jardins verticais surge como uma proposta viável para esse problema urbano, unindo prefeitura, ONG's e empresas.

Apesar de sua característica embrionária, o Movimento 90º é relevante para uma contribuição efetiva no comportamento e hábito do cidadão paulistano, no que tange a compreender o seu papel individual no coletivo social e urbano. A proposta de um



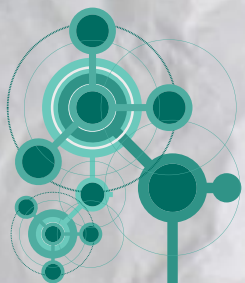
novo modelo de pensar e agir, amparado na sustentabilidade, contribui com as políticas adotadas pelo atual governo da cidade, administrada pelo Partido dos Trabalhadores e tendo como prefeito Fernando Haddad, que conduz sua comunicação de governo para uma cidade mais preparada para os desafios de mobilidade urbana, intensamente reivindicados desde 2013, quando diversos movimentos ganharam as ruas em protesto por medidas efetivas para uma cidade melhor para se viver e se locomover.

Apesar de não ser o único fator preponderante para se vencer uma eleição ou até mesmo melhorar os indicadores de imagem pública e credibilidade como gestor, projetos dessa ordem são visíveis e, quando mudam o cenário dos moradores para melhor, a conotação de melhoria é evidente e contribui para a aceitação de outras possíveis propostas.

Caminhando de modo intrínseco, o desenvolvimento da cidade paulistana ou qualquer outro espaço público está diretamente relacionado com a forma de potencializar um canal efetivo de comunicação com o cidadão, como também propiciar políticas públicas que amparem a sociedade quanto às múltiplas necessidades de assistência e também de bem-estar ambiental, gerando um ambiente agradável de convívio social.

## REFERÊNCIAS

- BLANQUE, Guil. Movimento 90º: vídeo institucional. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=B0bEL\\_IU\\_Ks](https://www.youtube.com/watch?v=B0bEL_IU_Ks)>. Acesso em 12 maio 2015.
- BRANDÃO, Elizabete. *Comunicação pública e governamental*. São Paulo: Paulinas, 2006.
- BRITISH COUNCIL. *Mapping the creative industries: the UK context*. London, 2005.
- CIDADE LIMPA. Conheça a lei. Disponível em < [http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/cidadelimpa/conheca\\_lei/conheca\\_lei.html](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/cidadelimpa/conheca_lei/conheca_lei.html)>. Acesso em 12 maio 2015.
- CREATIVE ECONOMY REPORT. *Global Influencion factors*. New York: Digcom Press, 2010.
- DUARTE, Jorge. *Comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, Inês. Movimento 90º: vídeo institucional. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=B0bEL\\_IU\\_Ks](https://www.youtube.com/watch?v=B0bEL_IU_Ks)>. Acesso em 12 maio 2015.
- HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2001.
- LANDRY, Charles. *The creative city: a toolkit for urban innovators*. London: Earthscan, 2013.
- LUCIO, Magda de Lima. Teorias da cidade. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 22, n. 3, p. 755-759, set./dez. 2007.
- MIGUEZ, Paulo. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (Org.). *Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares*. Salvador: Edufba, 2007.
- MinC – Ministério da Cultura. *Cultura em três dimensões*. Material informativo: as políticas do Ministério da Cultura de 2003 a 2010. Brasília: Ministério da Cultura, 2010.



PERUZZO, Círcia M. Krohling. *Rádio comunitária, educomunicação e desenvolvimento local*. Santa Maria, RS: UFSM, 2004.

MOVIMENTO 90º. O que é o movimento. Disponível em <<http://www.movimento90.com/>>. Acesso em 12 maio 2015.

PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. Basingstoke: Macmillan, 1990.

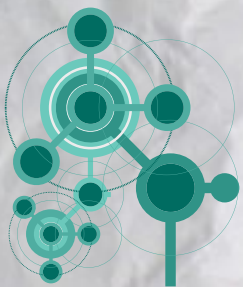
REIS, Ana Paula Fonseca. *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma organização dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

UNESCO. *Creative economy*. Report 2010. Nova York: United Nations, 2010.

WOLTON, Dominique. *Pensar a comunicação*. Brasília: UnB, 2004.

---

Artigo recebido em 19.5.2015 e aprovado em 24.11.2015.



## *Indie games* como paradigma da indústria criativa: perspectivas e possibilidades comunicacionais

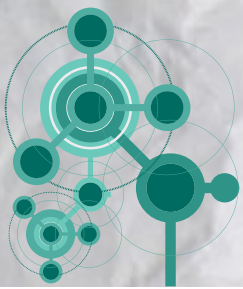
*Indie games* as a paradigm of creative industry: communicational perspectives and possibilities

*Indie games* como paradigma de la industria creativa: perspectivas y posibilidades comunicacionales



Sergio Nesteriuk

- Mestre e doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Graduado em Comunicação Social – Rádio e TV pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Anhembi Morumbi e de seus cursos de graduação em Design de Games e em Design de Animação
- Foi professor da PUC-SP
- Consultor de roteiro e dramaturgia do Programa de Fomento à Produção e Teledifusão de Séries de Animação Brasileiras (AnimaTV)
- Diretor artístico do programa Ondas Literárias ([www.ondasliterarias.blogspot.com](http://www.ondasliterarias.blogspot.com))
- Foi diretor de Educação da Associação Brasileira de Cinema de Animação (ABCA).
- Trabalhou como *videomaker* e produtor artístico e cultural no Museu da Imagem e do Som (MIS) e na Fundação Memorial da América Latina
- E-mail: [nesteriuk@hotmail.com](mailto:nesteriuk@hotmail.com)



## Resumo

Diferentemente dos outros produtos culturais que tiveram que imigrar e se adaptar aos novos paradigmas instaurados pela cultura digital, os *games* já nasceram digitais em um ambiente metamórfico e muitas vezes incompreensível a partir da perspectiva analógica de um imigrante digital. Os *games* representam o embrião e o solo primevo da cultura digital e por isso mesmo podem ser entendidos como o paradigma da economia criativa dentro da cultura contemporânea, oferecendo novas e interessantes perspectivas comunicacionais para uma geração de nativos digitais.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA DIGITAL • GAMES • VIDEOGAME • ECONOMIA CRIATIVA • NATIVOS DIGITAIS • TECNOLOGIAS COMUNICACIONAIS.

## Abstract

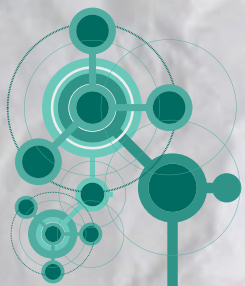
Unlike the other cultural products that had to migrate and adapt themselves to the new paradigms instituted by the digital culture, the games already initiated as digital in a metamorphic and often incomprehensible environment using the analogical perspective of a digital immigrant. The games represent the embryo and the initial base of the digital culture and that for this reason can be understood to be the paradigm of creative economics within contemporaneous culture, offering new and interesting communicational perspectives for a generation of digital natives.

KEYWORDS: DIGITAL CULTURE • GAMES • VIDEOGAME • CREATIVE ECONOMICS • DIGITAL NATIVES • COMMUNICATION TECHNOLOGIES.

## Resumen

Diferentemente de otros productos culturales que tuvieron que emigrar y se adaptar a los nuevos paradigmas instaurados por la cultura digital, los *games* ya nacieron digitales en un ambiente metamórfico y muchas veces incomprensible a partir de la perspectiva analógica de un emigrante digital. Los *games* representan el embrión y la primera tierra de la cultura digital y por eso mismo pueden ser entendidos como el paradigma de la economía creativa dentro de la cultura contemporánea, ofreciendo nuevas e interesantes perspectivas comunicacionales para una generación de nativos digitales.

PALABRAS CLAVES: CULTURA DIGITAL • GAMES • VIDEOGAME • ECONOMÍA CREATIVA • NATIVOS DIGITALES • TECNOLOGÍAS COMUNICACIONALES.



Embora a origem do *videogame* seja objeto de controvérsia entre pesquisadores da área (Donovan, 2010), a experiência mais antiga relatada data de 1947, com *Cathode ray tube amusement device*, dos físicos Thomas T. Goldsmith e Estle Ray Mann. Inspirado no monitoramento de mísseis feito por radares durante a II Guerra Mundial, o objetivo era acertar com feixes (vetores), controlados por botões de um rudimentar computador, pequenos adesivos de aviões colados em uma tela monocromática. A cada nova partida, os aviões eram colados manualmente em novos lugares da tela e a decisão se o feixe havia acertado os alvos cabia aos próprios jogadores – assim como o controle do placar do jogo.

Até o início dos anos 1970, diversas experiências foram realizadas em laboratórios de universidades e do governo norte-americano, preocupados nessa época, com a implementação de tecnologias militares. Segundo Chaplin e Ruby (2006), desde suas origens o desenvolvimento dos *games* esteve intimamente ligado ao exército estadunidense. Mesmo depois da comercialização do videogame e do final da Guerra Fria, este exército continua investindo sistematicamente no desenvolvimento de *games* para dois propósitos principais: simuladores utilizados em treinamentos internos e jogos próprios disponibilizados gratuitamente, normalmente como uma forma de propaganda apelativa ao público jovem.

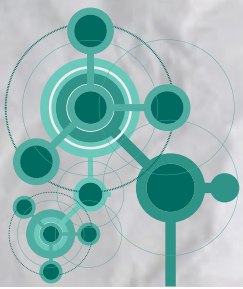
Cabe observar que em um momento inicial os *games*<sup>1</sup> eram vistos como uma espécie de *hobbie* excêntrico dos primeiros cientistas da computação. Isto é, as primeiras versões de computadores (máquinas raras, caríssimas e rústicas comparadas aos padrões atuais) eram utilizadas fora do “expediente de trabalho” para um propósito diferente de suas funções originais: programar jogos para a diversão de um seleto grupo que tinha acesso àquela tecnologia – até então desconhecida do grande público. Não havia, portanto, a ideia de desenvolvimento de protótipos, muito menos a da criação de uma economia própria. Isto porque a indústria do *videogame* surge apenas no início dos anos 1970, quando empresas como a Atari começam a comercializar seus primeiros jogos para locais onde máquinas de uso coletivo – as chamadas *arcades* – eram disponibilizadas em espaços públicos permitindo às pessoas jogarem em troca de moedas.

Figura 1: Espaço com *arcades* disponíveis para serem jogadas em troca de moedas.



Fonte: <<http://metro.co.uk/2015/07/25/how-to-save-video-game-arcades-readers-feature-5311706>>.

<sup>1</sup> Utiliza-se neste artigo o termo “games” para designar jogos digitais projetados para serem jogados em dispositivos computacionais diversos, como computadores, *smartphones* e consoles próprios.



Se formos buscar origens mais remotas dessa verdadeira “febre” entre os jovens e adultos do mundo contemporâneo, no século I d. C. o matemático e mecânico grego Heron de Alexandria descreveu e ilustrou um dispositivo usado em templos egípcios que operava pelo depósito de uma moeda de cinco dracmas (Segrave, 2002). Desde então, relatos de máquinas operadas por moedas são recorrentes em diversos países da Europa e Ásia.

Figura 2: Diagrama funcional elaborado por Heron de Alexandria para representar um dos primeiros dispositivos noticiados a operar por moedas.



Disponível em: <<http://www.toptenz.net/top-10-modern-ideas-you-wont-believe-ancient-people-used.php>>.

Nos Estados Unidos, as chamadas *vending machines* ou *coin-op* já existiam pelo menos desde o Velho Oeste por meio de pianolas e outros dispositivos, exercendo papel relevante na cultura e economia daquele país. As máquinas de *pinball* e os caça-níqueis já eram populares antes mesmo das primeiras *arcades*, por exemplo. Ainda de acordo com Segrave (2002), essa “economia das moedas” movimentava bilhões de dólares anualmente naquele país e teve grande crescimento mesmo durante períodos notáveis de recessão, como a Grande Depressão de 1929. É possível especular, portanto, que as microtransações, base atual de boa parte da economia digital, tenham seus alicerces nesse modelo analógico de negócio.

Figura 3: *Vending machine* de Coca-Cola fabricada em 1929 nos Estados Unidos.



Disponível em: <[http://www.ehow.com/about\\_5194576\\_history-coke-machines.html](http://www.ehow.com/about_5194576_history-coke-machines.html)>.

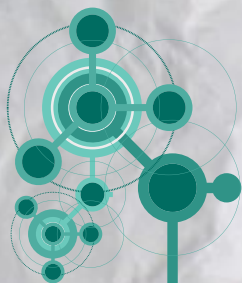


Figura 4: Exemplo de duas máquinas analógicas de *pinball* predecessoras das *arcades*.



Disponível em: <<http://www.pinballmuseum.org>>.

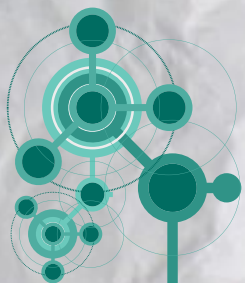
Em entrevista à série *Rise of the video game* (Wadleigh 2007), Nolan Bushnell, fundador da Atari e nome proeminente do Vale do Silício, afirma que, além de questões econômicas, o *videogame* é responsável por fenômenos culturais e sociais singulares. Bushnell defende esse ponto de vista a partir de um exemplo relacionando as *arcades* com a segunda onda do feminismo nos Estados Unidos, período em que as mulheres eram malvistas socialmente ao frequentarem bares sozinhas ou em companhia de amigas. Ocorre que, em boa parte dos *games* disponíveis nesses estabelecimentos, a coordenação fina era uma habilidade fundamental para um bom desempenho e, normalmente, as mulheres acabavam por superar os homens nesses jogos. Essa passou a ser, simbolicamente, uma situação socialmente reconhecida na qual uma mulher competindo em condições de igualdade com um homem conseguia superá-lo de maneira incontestável.

Também no início dos anos 1970 começa a ser comercializados os primeiros consoles domésticos de *videogame*, como o Magnavox Odyssey, que permitiam jogar em casa a partir do monitor da televisão – que naquele momento servia apenas para sintonizar alguns poucos canais. Posteriormente a Atari também lança seu console, o Atari 2600, consolidando assim o mercado doméstico e *out of home* do *videogame* e dando início a sua dimensão industrial. Do outro lado do mundo, no Japão, fenômeno semelhante ocorria; Japão e Estados Unidos são, hoje, as duas maiores potências nesse mercado.

Podemos aqui especular que o *videogame* facilitou a popularização dos primeiros computadores pessoais, uma vez que permitiu ao grande público ter uma nova imagem desse aparato e da própria tecnologia digital como um todo. O computador passou a ser visto como algo próximo e com interface amigável, diferente de sua imagem anterior de uma máquina complexa manipulada apenas por cientistas especializados.

A partir daí, até mesmo crianças podiam operar um tipo específico de dispositivo computacional, o *videogame*, que lhes permitia jogar e brincar de uma nova maneira. Mesmo nos dias atuais, o primeiro contato de uma pessoa com o universo digital costuma se dar por meio dos *games* – da mesma forma que uma criança começa a desenhar antes mesmo de escrever em uma folha de papel.





## INDÚSTRIA CRIATIVA E *GAMES*

Quatro décadas após o início de sua comercialização, o *videogame* ainda continua sendo um “ilustre desconhecido” para boa parte da sociedade – apesar de seu papel paradigmático dentro do contexto da indústria criativa. Ilustre, pois se consolidou como a maior indústria do entretenimento e uma das maiores entre todas as outras indústrias mundiais<sup>2</sup>. Por isso mesmo também pode ser considerado um dos principais produtos culturais de nossa sociedade, fazendo parte do imaginário de uma população (*gamer*) estimada em 1,77 bilhão de pessoas em todo o mundo<sup>3</sup>. Desconhecido, pois, apesar de sua exposição e relevância econômica e cultural, são poucos aqueles que conhecem, em extensão e profundidade, essa nova e poderosa linguagem e seus sentidos disseminados na cultura contemporânea.

Os estudos em *games*, área internacionalmente conhecida por *gamestudies*, surgem em meados dos anos 1990 e ganham projeção no início dos anos 2000. Ao se caracterizar como “uma estética interdisciplinar, híbrida, intersemiótica” (Santaella, 2004, p. 1), os *games* promovem a interseção entre três elementos ancestrais da cultura humana e indissociáveis de sua história: o jogo, a narrativa e a tecnologia. Incorporam, seja em seu desenvolvimento ou em sua análise, disciplinas e saberes de áreas aparentemente díspares como computação, psicologia, narrativa, artes, marketing, direito, entre outras.

Destarte, é preciso considerar que, ao utilizarmos o termo “games”, não nos referimos apenas aos jogos em si; da mesma forma, quando abordamos a música não nos referimos apenas às suas gravações. Sinalizamos, outrossim, para o seu universo – um intrincado conjunto de relações materiais, simbólicas e imaginárias que se difundem pela cultura, envolvendo questões formais, retóricas, tecnológicas, econômicas, comportamentais etc. Esse universo estabelece uma relação de mútua transformabilidade com o espírito de uma época, sendo por um lado influenciado por ele e, por outro, influenciando-o.

O período de consolidação da cultura dos *games* coincide, não por acaso, com outra discussão cultural no século XXI que ganha mais projeção a partir das tecnologias digitais e da convergência das mídias (Jenkins, 2009): a economia criativa. De Marchi (2014) afirma que o conceito central dessa economia implica uma rearticulação entre cultura, economia e sociedade. Nesse novo modelo há uma mudança de paradigmas a partir da reconfiguração das forças, dos modos de produção e distribuição e de uma lógica intrínseca na qual a capacidade criativa em si passa a ter papel tão ou mais relevante quanto o próprio capital.

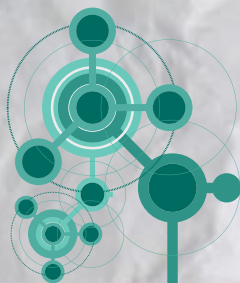
Em seu *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*, a Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan, 2014), classifica a economia criativa em quatro áreas, que concentram treze segmentos: consumo (publicidade, arquitetura, *design* e moda), cultura (expressões culturais, patrimônio e artes, música e artes cênicas), mídias (editorial e audiovisual) e tecnologia (pesquisa e desenvolvimento, tecnologias da informação e comunicação e biotecnologia)<sup>4</sup>. Todavia,

a despeito da singularidade de cada uma dessas atividades, afirmava-se que todas comungavam de “criatividade”, termo que era definido como sendo originado a partir da habilidade e talento individuais cujos produtos apresentavam potencial para geração de empregos e riquezas por meio da exploração de propriedade intelectual, outro aspecto que definia essas atividades (De Marchi, 2014, p. 198).

2 Em relatório elaborado pela New Zoo, empresa de pesquisa e análise do setor, a indústria de *games* movimentou, em 2014, US\$ 81,5 bilhões. A perspectiva é de que em 2017 esse valor seja de US\$ 102,9 bilhões. O Brasil é atualmente o décimo mercado mundial, com US\$ 1,34 bilhão. Dados disponíveis em: <<http://www.newzoo.com/infographics/newzoos-360-view-gaming>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

3 Correspondente a 25% da população mundial, com projeções de grande crescimento desse percentual para as próximas décadas. Dados disponíveis em: <<http://www.statista.com/statistics/293304/number-video-gamers>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

4 A economia criativa no Brasil gera cerca de 900 mil empregos formais e corresponde a 2,6% do PIB, em crescimento expressivo. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/economiacriativa>>. Acesso em: 2 abr. 2015.



O autor ressalta a criatividade como elemento-chave para a promoção de um desenvolvimento “socialmente inclusivo, ecologicamente sustentável e economicamente sustentado” (De Marchi, 2014, p. 195), com potencial de inovar a partir de um saber local e agregar valor a bens e serviços. Nesse sentido, o Relatório da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad, 2008) posiciona a economia criativa como estratégica para um comércio internacional mais justo, uma vez que, diferentemente de *commodities* ou do *outsourcing*, qualifica bens e serviços com valores prioritariamente agregados.

Em uma perspectiva social, a diversidade cultural passa a ser compreendida não apenas como bem imaterial, mas como “um ativo econômico capaz de construir alternativas e soluções para novos empreendimentos, para um novo trabalho, finalmente, para novas formas de produção de riqueza” (Minc, 2011, p. 19-20). O Ministério da Cultura aponta ainda outros três princípios norteadores da economia criativa: a sustentabilidade, a inclusão social e a inovação.

Com a evolução das tecnologias digitais e o maior acesso às suas ferramentas, não apenas de consumo, mas também de criação, produção e distribuição, os *games* multiplicaram-se em termos de quantidade, diversidade e propósito, ampliando significativamente o perfil de seus jogadores. Mais do que isso, diminuiu-se a distância histórica existente entre produtor e consumidor, chegando ela a ser eliminada em alguns casos, conforme veremos mais adiante.

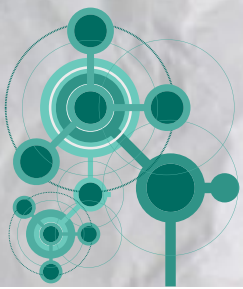
A hipótese sugerida é que, diferentemente dos outros produtos culturais que tiveram que imigrar e se adaptar aos novos paradigmas instaurados pela cultura digital, os *games* não precisam passar por esse processo, pois já nasceram digitais, isto é, são nativos desse ambiente extremamente diverso e metamórfico – muitas vezes incompreensível a partir da perspectiva de uma cultura essencialmente analógica. Os *games* representam o embrião e o solo primevo da cultura digital e por isso mesmo podem ser entendidos como o paradigma da economia criativa dentro dessa nova cultura – a ponto, inclusive, de ditar tendências e modelos a serem seguidos pelas demais mídias e produtos culturais, como podemos observar nas adaptações realizadas para livros e filmes ou nos chamados processos de *gamificação*, por exemplo.

## NATIVOS DIGITAIS: NOVOS AGENTES NA CRIAÇÃO E NO CONSUMO DE GAMES

Se entendermos os *games* como um produto cultural nativo digital, também temos que entender da mesma forma seu público e seus criadores/produtores. Para discutirmos os paradigmas na concepção, produção, distribuição e consumo de novos conteúdos a partir de uma lógica pautada nas tecnologias digitais criativas, devemos considerar, portanto, esses processos por meio de uma mudança geracional no perfil de um público ávido por customização e participação.

Prensky (2001) associa essa mudança ao estabelecimento de uma nova geração denominada “nativos digitais”, já nascida dentro das singularidades de uma cultura digital onipresente, diferentemente dos “imigrantes digitais” que fizeram a migração a partir da lógica de uma cultura analógica. A ideia do autor é que tipos diferentes de experiências levam a distintas estruturas e modelos comunicacionais e de pensamento e que, no presente momento, coexistem três gerações: “os nativos analógicos”, representados por algumas pessoas da terceira idade ou excluídas tecnologicamente, os “nativos digitais” e os “imigrantes digitais”, que, como um imigrante ou refugiado que está alhures, se depara com situações em que não se sente à vontade nem em um contexto analógico e nem em outro digital.

Os nativos digitais estão acostumados a receber as informações de maneira rápida, simultânea e fragmentada. Gostam de realizar múltiplas tarefas, de acesso aleatório, de estar conectados a uma rede de contatos, de gratificações instantâneas



e recompensas frequentes. “Eles preferem jogos ao trabalho *sério*” (Prensky, 2001, p. 2). Portanto, parte significativa das experiências e dos registros psíquico-sociais responsáveis pela formação e transformações definidoras do sujeito, assim como de seus processos comunicacionais, é mediada pelas tecnologias digitais.

As competências e habilidades destes nativos são estranhas ao imigrante digital, que reproduz um modelo absoluto de pensamento a que está acostumado por não acreditar que as novas gerações possam aprender e produzir algo em situações em que ele mesmo (o imigrante) não consegue. Segundo Prensky (2001), não existe qualquer possibilidade dos nativos digitais retrocederem e se adaptarem às velhas formas que não mais funcionam e a questão central desta discussão passa a ser quem está habilitado a transmitir novos conteúdos. Nesse sentido, Jenkins (2009, p. 184) vai além:

Nosso local de trabalho tornou-se mais cooperativo; nosso processo político tornou-se mais descentralizado; estamos vivendo cada vez mais no interior de culturas baseadas na inteligência coletiva. Nossas escolas não estão ensinando o que significa viver e trabalhar em tais comunidades de conhecimento, mas a cultura popular talvez esteja.

Para o autor, as novas gerações estão mais aptas não apenas ao consumo, mas à produção e à crítica das novas formas de comunicação, que se tornarão cada vez mais intuitivas à medida que a sociedade será composta cada vez mais por nativos digitais. Nesse sentido, as crianças estariam sendo preparadas para contribuir com uma cultura do conhecimento mais sofisticada. “Numa cultura de caçadores, as crianças brincam com arco e flecha. Na sociedade da informação, elas brincam com informação” (Jenkins, 2009, p. 185).

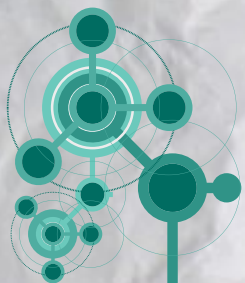
Tanto Jenkins (2009) quanto Prensky (2001) citam o universo de Pokémon como exemplo de alta complexidade de uma franquia destinada aos nativos digitais. Pokémon é apenas um dos universos com os quais um nativo digital interage e, por mais que possa ser o favorito, não é o único que faz parte de seu repertório. Se compararmos com aquilo que era pensado para um imigrante digital quando criança, digamos “Tom & Jerry”, a diferença geracional a que nos referimos fica ainda mais evidente. Essa comparação vai ao encontro daquilo que Johnson (2005) chamou de “curva do dorminhoco”<sup>5</sup>, o fato de a cultura *pop* no geral estar gradativamente mais complexa e exigir uma leitura mais elaborada de seu público.

## INDIE GAMES COMO POSSÍVEL PARADIGMA DA INDÚSTRIA CRIATIVA

A ideia de que os *games* possam se apresentar como um possível paradigma dentro da indústria criativa se estabelece a partir da própria noção de *games* apresentada anteriormente neste texto: um universo complexo e metamórfico de relações diversas que se disseminam pela cultura, estabelecendo com esta um processo de mútua transformabilidade. É preciso considerar ainda a amplitude e diversidade desse fenômeno em termos de linguagem, retórica e tipologia dos jogos e de sua produção.

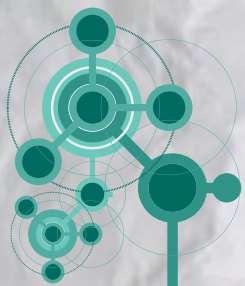
Caves (2002) aborda a indústria criativa a partir do campo da teoria dos contratos na economia, isto é, de como os arranjos contratuais envolvendo informações assimétricas – ou seja, quantitativa ou qualitativamente diferenciadas – são estabelecidos entre os diferentes atores econômicos. A seguir é apresentado um quadro comparativo entre as sete propriedades econômicas presentes na indústria criativa enumeradas pelo autor e determinadas especificidades conceituais dentro de um recorte específico de produção.

5 O termo é uma menção ao filme “Dorminhoco” dirigido por Woody Allen em 1973, em que a protagonista é congelada e acorda em 2113. Na cena em questão, os cientistas se mostram perplexos ao saber da personagem que no passado as frituras não eram consideradas saudáveis.



Quadro 1: Comparação das propriedades econômicas características da indústria criativa apontadas por Caves (2002) com especificidades conceituais presentes nos *indie games*.

Propriedade econômica	Definição	<i>Indie games</i>
Princípio "ninguém sabe"	A reação do público não pode ser conhecida previamente, nem facilmente entendida depois.	Casos como o de "Angry Birds", desenvolvido de maneira modesta e despretensiosa por três estudantes finlandeses são frequentes entre os <i>indie games</i> .
Arte pela arte	A preocupação com a originalidade e com fazer o que gosta é maior do que eventuais remunerações superiores em trabalhos monótonos.	O espírito DIY ( <i>Do it yourself</i> ) é apontado pelos autores pesquisados como elemento definidor dos <i>indie games</i> .
Princípio da tripulação	Produções complexas exigem insumos com habilidades diversas.	A interdisciplinaridade é apontada por autores como Johnson (2005), como uma característica definidora dos <i>games</i> - tanto em seus aspectos de produção quanto nos de crítica e análise.
Variedade infinita	Os produtos criativos são diferenciados pela qualidade e originalidade, sendo resultados de combinações distintas e potencialmente infinitas de <i>inputs</i> .	Os pontos de origem e a retórica dos <i>games</i> são os mais diversos, podendo inclusive estabelecer intertextualidades e pertencer a redes transmidiáticas (Jenkins, 2009).
Lista A / Lista B	Artistas e produtores são classificados de acordo com suas habilidades, originalidade e proficiência em processos e/ou produtos criativos. Pequenas variações nas habilidades e talentos podem significar grandes diferenças no êxito financeiro.	Nem todos os <i>indie games</i> obtêm os mesmos resultados, ainda que com exposições semelhantes. <i>Sites</i> como <a href="http://www.metacritic.com">www.metacritic.com</a> permitem que os próprios jogadores avaliem a um jogo e acabam por influenciar a exposição e o desempenho financeiro do <i>game</i> .
O tempo voa	Ao coordenar projetos complexos e com diversidade de habilidades, o tempo é o elemento essencial.	Em <i>sites</i> de financiamento coletivo ( <i>crowdfunding</i> ) é possível encontrar projetos com diferentes estimativas de prazos para execução que, não raramente, são postergados.



Propriedade econômica	Definição	<i>Indie games</i>
<i>Ars longa</i>	Alguns produtos criativos apresentam durabilidade (longa vida útil) e requerem proteção de direitos autorais, permitindo ao criador coletar renda adicional.	Alguns <i>indie games</i> , como o próprio Angry Birds, tornam-se franquias com potencial de licenciamentos que podem superar as cifras de um <i>game</i> desenvolvido dentro da lógica de produção de um grande estúdio ("AAA").

Fonte: elaborado pelo autor.

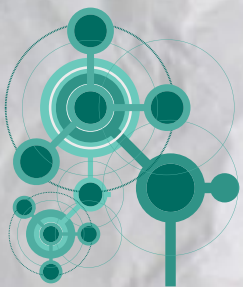
É preciso avaliar ainda toda a cadeia envolvida nos diferentes setores compreendidos dentro da indústria criativa, que, na opinião de Howkins (2013), pode ser sintetizada nas etapas de criação, produção, distribuição e consumo dos diversos produtos ou serviços dela decorrentes.

A partir destas perspectivas complementares se estabelece uma delimitação aos chamados "*indie games*" (Castro, 2015) focada nos modelos de produção com ênfase no desenvolvimento de recursos e estratégias de customização e participação – entendidas aqui não apenas como meios de recepção ou características intrínsecas, mas como potencialidades previamente projetadas desse produto cultural.

Os *indie games* representam uma das vertentes da extensa indústria dos *games*, a que melhor ilustra a noção de indústria criativa ao apreciar iniciativas criativas e inovadoras capazes de atribuir valor à sua dimensão simbólica – o que nem sempre pode ser observado nos chamados "AAA" (lê-se *triple A*), jogos desenvolvidos dentro da lógica de produção de grandes estúdios com grandes equipes e orçamentos.

Para melhor entender o estado da arte dos *indie games*, faz-se necessário mencionar os chamados *bedroom coders*, espécie de híbrido de jogadores e *hackers* que, ao acessar ao código de um *game*, procuravam aprender de maneira autodidata como programar um jogo ou apenas como alterar alguns de seus elementos – o cenário ou as propriedades de um objeto, por exemplo. Muitos desses *bedroom coders* se tornaram desenvolvedores independentes responsáveis por criar inúmeros *games* "genéricos", isto é, versões modestas com custo mais baixo de títulos de sucesso. Essa saturação do mercado é apontada por autores como Donovan (2010) como um dos fatores responsáveis pelo chamado "*crash* dos games", evento no início dos anos 1980 no qual se acreditava que a indústria dos *games* havia quebrado e jamais se reergueria.

A presença de "amadores" não é uma novidade na produção cultural. Segundo Atkinson (2006), o espírito DIY (*do-it-yourself*) pode ser caracterizado como um trabalho cuja motivação principal se dá muito mais pelo prazer da realização do que pelo eventual benefício econômico. Assim, com uma produção associada às formas livres de criação, há um favorecimento da inovação ao se distanciar das convenções profissionais previamente estabelecidas. Newman (2009) reforça essa ideia ao afirmar que o principal diferencial de uma produção *indie* está em um modo de produção absolutamente pessoal dentro de um ideal *cult* em que se procura, de certa maneira, combinar a motivação do autor, algum conhecimento instrumental associado a um saber técnico tecnológico e certa indiferença comercial característica de um amador.



Essa acepção mais ideológica do termo é utilizada com frequência como oposição e distinção. *Indie* como oposição carrega uma série de conotações pré-assumidas como a de que o *mainstream* reproduziria a ideologia dominante ou que seria uma força alienadora nefasta. O *indie* como distinção teria uma função elitista assegurando seu público como detentor de um gosto mais requintado e, assim, os distinguindo das massas (Castro, 2015, p. 22).

No que tange à dimensão de produção, o acesso cada vez maior e mais rápido às tecnologias da informação e comunicação tem facilitado não apenas o consumo dos produtos culturais, como também sua própria produção. Assim, a distância que tradicionalmente separava o realizador (*game designer*) do jogador vem diminuindo, de maneira que a oferta de *games* hoje não é mais privilégio de grandes estúdios. Além de projetos realizados com recursos próprios, em âmbito pessoal ou acadêmico, também é possível encontrar projetos financiados por mecanismos de *crowdfunding*, processo de financiamento coletivo para a obtenção de capital por múltiplas fontes de financiamento que acaba por funcionar, na maior parte das vezes, como uma espécie de “pré-venda” do jogo.

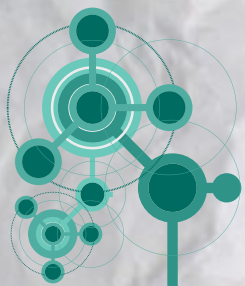
Mas se, por um lado, o acesso às ferramentas digitais de produção se encontra mais disseminado ou democratizado, por outro, não é possível afirmar o mesmo em relação às formas de distribuição. Para Castro (2015), o realizador *indie* ainda depende de uma estrutura capaz de dar visibilidade ao seu projeto, normalmente representada por plataformas de distribuição digital baseadas na internet – como Steam, Nuuvem, Humble Bundle, Apple Store e Google Play, por exemplo. Mais do que cobrar uma percentagem pela negociação, o autor enxerga esse movimento como uma manobra de cooptação diante dessa produção independente, dentro de uma lógica especulativa do capital em busca do lucro.

Caves (2002), por sua vez, entende que existe uma espécie de relação de simbiose entre agentes enfadonhos (*hurdum agents*) e os artistas ou produtores de conteúdo. Tais agentes funcionam como uma interface com o público, favorecendo a visibilidade da obra, estabelecendo seu valor e resolvendo questões econômicas mais ordinárias.

Entre os *indie games* é possível verificar diferentes formas de comercialização, desde títulos totalmente gratuitos (custeados ou não por anúncios publicitários), *freemiums* (gratuitos com alguns recursos opcionais pagos) ou pagos (normalmente por pequenas quantias de dinheiro). Em todas essas três formas, é possível ainda encontrar estratégias de monetização, como a aquisição de “vidas” e outros recursos, como as DLCs (*downloadable content*), pacotes de expansão ou de atualização do jogo.

Já no que diz respeito à dimensão do consumo, vale observar que na virada do século, enquanto a indústria fonográfica processava e intimidava os ouvintes, a indústria dos *games* já havia capacitado e incentivado o seu público a produzir e compartilhar conteúdo. *Mod* é o nome dado a uma forma de modificação, parcial ou total, de um jogo realizada pelo próprio jogador e posteriormente disponibilizada para outros jogadores (Champion, 2013). Essa prática realizada previamente pelos *bedroom coders* foi, portanto, institucionalizada, incentivada e disseminada. É o caso, por exemplo, do *mod* realizado para o jogo GTA San Andreas (Rockstar, 2004), que permite jogar em detalhados cenários da Favela da Rocinha (Rio de Janeiro) que não haviam sido contemplados na versão original desse jogo. Da mesma forma, diversos outros ambientes foram desenvolvidos pela comunidade de jogadores por todo o mundo.

Champion (2013) lembra ainda que por meio dos inúmeros *mods* produzidos por livre e espontânea vontade pelos jogadores, o desenvolvedor aumenta a visibilidade de um jogo, sua vida útil e identifica tendências de comportamento e da receptividade do público – em alguns casos, os *mods* se tornam mais populares do que os próprios jogos originais. Isso ocorre sem que a desenvolvedora remunere esses jogadores que, muitas vezes, participam com mais afinco do que os próprios empregados daquela empresa. É possível até mesmo que esses jogadores estejam mais motivados e dedicados para realizar um *mod* do que para realizar suas próprias tarefas pessoais ou profissionais.



Ao serem disponibilizadas ferramentas de criação, o jogador torna-se coautor e expande o potencial do jogo para além daquele originalmente projetado, podendo inaugurar possibilidades não previstas inicialmente. Nesse sentido, a modificação de um *game* também pode se dar como uma intervenção artística ou ativista ao se apropriar dessas ferramentas e subverter a lógica do próprio jogo. É o caso de “Velvet Strike” (Schleiner, 2002) modificação de “Counter-Strike” (Valve, 1999), que transformou um popular jogo violento de tiro em primeira pessoa em um manifesto pacifista contra a guerra. Ao se prever formas de customização e participação desde a criação do projeto de um *game*, expande-se, portanto, também o seu potencial de produção, distribuição e consumo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS: *PRESS CONTINUE TO PLAY*

*Games* são utilizados hoje para diversas finalidades além do entretenimento, como no esporte, em tratamentos médicos, simulações, treinamentos empresariais, causas sociais e na educação. Para tanto é preciso entendê-los como um espaço comunicacional ressignificado e não como uma mera forma de diversão ou, pior, como um vilão social.

Considerando suas possibilidades valorativas entende-se que os *games* também são capazes de estimular comportamentos, atitudes, habilidades e competências cognitivas diversas, capacitando o sujeito a lidar com problemas e situações dos mais variados tipos e complexidades. Acaba, pois, por valorizar a experiência do sujeito-jogador e favorecer a sua própria construção do conhecimento.

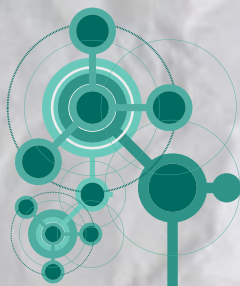
Precisamos lembrar que o jogo, a brincadeira e o lúdico são elementos constituintes da própria natureza humana, de grande importância na cultura e que guardam importantes pontos de intersecção com a comunicação. O *game* é um dos principais *habitats* do nativo digital e representa uma das formas mais expressivas de manifestação desses elementos no mundo atual e, assim sendo, é natural que sejam pensadas suas possibilidades de interface com a comunicação contemporânea.

Ao se pensar em processos comunicacionais que ultrapassem a mera transmissão de informações ou o simples contedismo e que colabore na formação de um cidadão cômico de seus direitos e deveres em uma sociedade cada vez mais complexa, deveríamos pensar também em como os *games* podem colaborar no estímulo às habilidades, competências e inteligências cognitivas, sociais e emocionais diversas, como coordenação motora, acuidade visual, (auto)disciplina, responsabilidade, concentração, autoestima, persistência, curiosidade, contato com línguas estrangeiras, raciocínio lógico, memória, criatividade, elaboração de diagnóstico, análise de problemas, organização, planejamento, administração de recursos, superação de desafios, pensamento interdisciplinar, capacidade de liderança e de tomada de decisões, saber lidar com vitórias e derrotas, cooperação, entre outras tantas. Além de “unir o útil ao agradável”, esta nos parece ser a forma de melhorar a interação e integração entre nativos e imigrantes digitais, tal qual como ocorre com um bom jogo que consegue superar quaisquer barreiras, sejam elas geográficas, econômicas, políticas, religiosas, ideológicas ou geracionais.

## REFERÊNCIAS

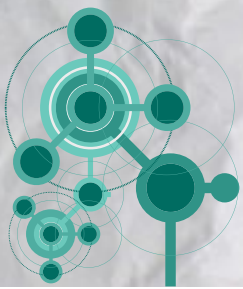
ATKINSON, Paul. Do it yourself: democracy and design. *Journal of Design History*, Oxford University Press, v. 19, n. 1, p. 1-10, 2006.

CASTRO, Vinicius Oppido. *Indie games: a atuação dos independentes no design de videogames*. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.



- CAVES, Richard E. *Creative industries: contracts between arts and commerce*. Cambridge: Harvard University Press, 2002.
- CHAMPION, Erik et al. *Game mods: theory and criticism*. Morrisville: lulu.com, 2013.
- CHAPLIN, Heather; RUBY, Aaron. *Smartbomb: the quest of art, entertainment and big bucks in the videogame revolution*. Chapel Hill: Algonquin Books, 2006.
- De MARCHI, Leonardo. Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, Intercom, a. 37, n. 1, p. 193-215, 2014. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/1888/1683>>. Acesso em: 2 abr. 2015.
- DONOVAN, Tristan. *The history of videogames*. East Sussex: Yellow Ant, 2010.
- FIRJAN. *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Firjan, 2014. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/economiacriativa>>. Acesso em 3 abr. 2015.
- JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.
- JOHNSON, Steven. *Surpreendente! A televisão e o videogame nos tornam mais inteligentes*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HOWKINS, John. *The creative economy: how people make money from ideas*. New York: Penguin Books, 2013.
- MINC – Ministério da Cultura. *Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011-2014*. Brasília: Minc, 2011. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2015.
- NEWMAN, 2009. Indie culture: in pursuit of the authentic autonomous alternative. *Cinema Journal*, University of Texas Press, v. 48, n. 3, p.16-34, 2009.
- PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, Lincoln: NCB University Press, v. 9, n. 5, out. 2001. Disponível em: <<http://www.marcprensky.com/writing>>. Acesso em: 14 abr. 2015.
- ROCKSTAR. *Grand theft auto: San Andreas*, 2004. [Game].
- ROVIO ENTERTAINMENT. *Angry Birds*, 2009. [Game].
- SANTAELLA, Lucia. *Games e comunidades virtuais*. Texto para exposição hiPer> relações eletro//digitais. Porto Alegre, RS: Instituto Sérgio Motta / Santander Cultural, 2004. Disponível em: <<http://www.canalcontemporaneo.art.br/tecnopoliticas/archives/000334.html>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- SCHLEINER, Anne-Marie. *Velvet Strike*. 2002. (Mod). Disponível em: <<http://www.Opensorcery.net/velvet-strike>>. Acesso em: 16 abr. 2015.
- SEGRAVE, Kerry. *Vending machines: an American history*. Jefferson: McFarland, 2002.





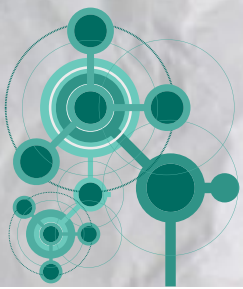
UNTACD – United Nations Conference on Trade and Development. *Creative economy report 2008: the challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*. Genebra: Unctad, 2008. Disponível em: <[http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2015.

VALVE, Counter-Strike. 1999. [*Game*].

WADLEIGH, Thaddeus. *Rise of the videogame*. Série de documentário em cinco episódios. World of Wonder / Discovery Channel. 224 minutos, cor, 2007.

---

Artigo recebido em 5.5.2015 e aprovado em 24.11.2015.



# Relações públicas e economia criativa: aproximações entre a atuação profissional e as demandas do mercado cultural

Public relations and creative economics: approximations between the professional actions and the demands of the cultural market

Relaciones públicas y economía creativa: aproximaciones entre la actuación profesional y las demandas del mercado cultural



Flavi Ferreira Lisboa Filho

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
- Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Bacharel em Ciências Administrativas e em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM
- Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e do Departamento de Ciências da Comunicação da UFSM
- Líder do grupo de pesquisa “Estudos culturais e audiovisualidades” (CNPq/UFSM)
- E-mail: flavilisboa@gmail.com



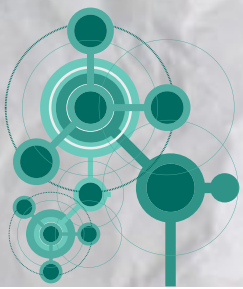
Rogério Saldanha Corrêa

- Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM
- Integrante do grupo de pesquisa “Estudos culturais e audiovisualidades” (CNPq/UFSM)
- E-mail: rogeriosaldanha.rp@gmail.com



Carine de Almeida Vieira

- Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Bacharel em Ciências Econômicas pela UFSM
- E-mail: carine.a.vieira@gmail.com



## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo refletir sobre a economia criativa a partir do mercado da cultura e as oportunidades para o relações-públicas na área cultural. Abordamos conceitos de cultura e sua relação com as áreas sociais, políticas e econômicas, além de problematizar as funções do profissional e as suas possibilidades de trabalho. O protocolo metodológico baseia-se na revisão bibliográfica. Observamos que o profissional que atuar no segmento cultural deve ter um posicionamento empreendedor para lidar com os desafios e as demandas impostas pelas lógicas que regulam o mercado da cultura.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA • ECONOMIA CRIATIVA • MERCADO CULTURAL • ESTUDOS CULTURAIS • RELAÇÕES PÚBLICAS.

## Abstract

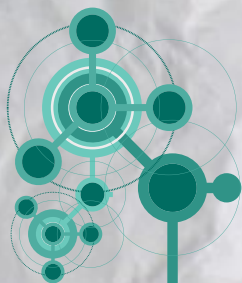
This work has as its main objective a reflection on creative economics, starting from the culture market and the opportunities for the public relations professional in the cultural area. We address concepts of culture and their relationship with the social, political and economic areas, as well as creating problems for the functions of the professional and for his/her possibilities of employment. The methodological protocol is based on a bibliographic review. One can perceive that the professional who acts in the cultural segment must have an enterprising attitude in order to deal with the challenges and the demands imposed by the logics that regulate the culture market.

KEYWORDS: CULTURE • CREATIVE ECONOMICS • CULTURAL MARKET • CULTURAL STUDIES • PUBLIC RELATIONS.

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo reflexionar sobre la economía creativa a partir del mercado de la cultura hacia quien trabaja con relaciones públicas en el área cultural. Traemos conceptos de cultura y su relación con las áreas social, política y económica, además de discutir las funciones del profesional de relaciones públicas y sus posibilidades de trabajo. El protocolo metodológico se basa en la revisión de bibliografía. Observamos que el profesional que trabaje en el sector cultural debe tener un rol emprendedor para hacer frente a los retos y a las demandas impuestas por lógicas que rigen el mercado de la cultura.

PALABRAS CLAVES: CULTURA • ECONOMÍA CREATIVA • MERCADO CULTURAL • ESTUDIOS CULTURALES • RELACIONES PÚBLICAS.



**D**e acordo com Néstor García-Canclini (2005), o consumo de bens e o consumo cultural dependem da relação estabelecida com o local, por meio dos valores dos indivíduos e de suas instituições. Embora o consumo da cultura se dê em nível individual, os mecanismos de regulamentação da produção cultural ainda estão bastante ligados às instituições e às nacionalidades. Nesse contexto, nos desafiamos a pensar o exercício do profissional de relações públicas, que pode trabalhar tanto como “intermediário cultural”, profissional mediador entre o artista, o público, o Estado e o empresário, quanto como alguém que utiliza a “cultura” para sustentar ou criar uma imagem institucional ou, ainda, democratizando o acesso aos bens culturais.

Assim, este texto pretende contribuir com reflexões acerca do mercado da cultura e as possibilidades de atuação para o relações-públicas. Buscamos discutir o posicionamento do profissional no mercado da cultura; inicialmente, por meio de uma análise da definição do termo “cultura”, base conceitual deste artigo, para então compreender o processo de funcionamento do mercado cultural, bem como a função e as características do profissional inserido neste segmento. O estudo desenvolveu-se com o esforço de analisar o mercado da cultura de forma teórica e tensionar as oportunidades, desvantagens e vantagens para o relações-públicas.

## À GUIA DE UM PROTOCOLO METODOLÓGICO

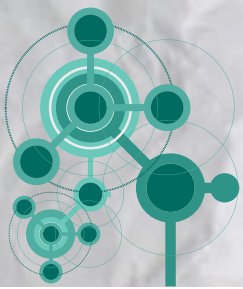
Para realização desta pesquisa, elencamos como protocolo de investigação a revisão bibliográfica de livros e artigos científicos que abordam a temática proposta. Dentre as áreas de interesse, nosso enfoque recaiu sobre cultura, gestão cultural, mercado da cultura e relações públicas, ancorados, sempre que possível, em autores reconhecidos pela perspectiva teórico-metodológica dos estudos culturais.

Sob esta visão, a cultura só poderia ser compreendida com base na sociedade em que está inserida. Foi nesse campo que Williams (1979) alicerçou suas definições e significados de cultura. Conforme o autor salienta, cultura deve ser compreendida sob dois sentidos: o primeiro para designar um modo de vida; o segundo, o mais difundido, serve para classificação – cultura como arte, aprendizado, por exemplo. Com base em Williams (2003), podemos visualizar uma mudança nas percepções do sentido de cultura. Como reforça Escosteguy (1998),

com a extensão do significado de cultura – de textos e representações para práticas vividas –, considera-se em foco toda a produção de sentido. O ponto de partida é a atenção sobre as estruturas sociais (de poder) e o contexto histórico enquanto fatores essenciais para a compreensão da ação dos meios massivos, assim como o deslocamento do sentido de cultura da sua tradição elitista para as práticas cotidianas.

A partir da análise e da reflexão sobre os contrastes sociais que existiam conforme a situação, a época, do seu contato com o marxismo desde o início de seus estudos literários em Cambridge, Williams (1979, p. 12) passa a falar de uma teoria materialista da cultura. Resumidamente, ele descreve o materialismo cultural como “uma teoria das especificidades da produção cultural e literária material, dentro de um materialismo histórico”.

Como explica Escosteguy (2008, p. 156) “a perspectiva marxista contribuiu para os estudos culturais no sentido de compreender a cultura na sua ‘autonomia relativa’, isto é, ela não é dependente das relações econômicas, nem seu reflexo, mas tem influência e sofre consequências das relações político-econômicas”. Sob esta visão é que oferecemos este texto, acrescentando a visão latino-americana, a partir de García-Canclini (2005, 2008).



## SOBRE CULTURA

Laraia (2001) salienta que, apesar de algumas definições particulares, o conceito de cultura, sob uma perspectiva antropológica, se refere ao conjunto de padrões de comportamentos e pensamentos aprendidos socialmente, compartilhados por uma dada sociedade, que são reproduzidos e transmitidos de uma geração para outra.

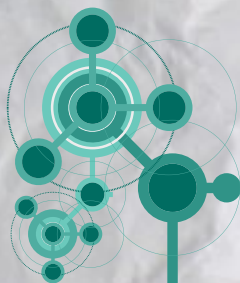
Já os frankfurtianos, quando se referem à cultura, seguem a tradição alemã que tende a associar cultura com arte, filosofia, literatura e música. Nesse sentido, as artes expressariam valores que constituem o pano de fundo de uma sociedade. Adorno e Horkheimer (1985) dizem que a cultura é o conjunto de fins morais, estéticos e intelectuais que uma sociedade considera como objetivo de organização, da divisão e da direção do trabalho. Ela é um processo de humanização que deve se estender para toda a sociedade. Ainda, Adorno e Horkheimer (1985) apontaram um novo conceito com relação à cultura e à massificação da cultura. Na visão deles a “cultura para a massa” problematizava questões de uma industrialização da cultura, ou seja, os usos da racionalidade técnica (meios tecnológicos) a serviço da dominação ideológica. Surgiu, assim, o conceito de indústria cultural, que direciona para um mecanismo de massificação da opinião, dos gostos e da necessidade de consumo. A cultura pelo viés da indústria cultural, portanto, passa a ser considerada mercadoria de troca, um produto a ser explorado comercialmente. A arte, a música e a literatura se transformam em artefatos com objetivos de mercado.

Pelo viés dos estudos culturais, Williams (1979) retoma algumas teorias sociais com o intuito de propor uma nova definição sobre cultura. Para o autor, a cultura não é apenas um modo de reprodução, mas, sim, uma força produtiva, vital na produção de nós mesmos e da sociedade. Cultura passa a ser entendida como um modo de vida que abrange todo o âmago da sociedade; é o campo que jamais pode ser desassociado do sujeito e da sociedade. Contudo, nem sempre a cultura teve o espaço central em relação aos fenômenos sociais e no campo epistemológico. Segundo Hall (1997), esta mudança passou a ser denominada de “virada cultural”. Grosso modo, trata-se de um fenômeno que começa a dar destaque e importância aos fenômenos culturais, entendendo-se a cultura como instância formadora das relações sociais.

A virada cultural teve seu processo alavancado com as mudanças de atitudes em relação à linguagem. Neste sentido, a linguagem está além do sistema de reprodução, pois ela também representa o objeto material por meio de símbolos, que, por sua vez, são dotados de sentido. Quando Hall (1997) discute os sistemas de representação, dando como exemplo uma pedra, diz que só é possível entender a pedra mediante uma forma particular de classificar os objetos, ou seja, quer dizer que os objetos existem na sua forma material, mas só podem ser definidos a partir de um sistema de classificação e linguagem que os torne representáveis. Desse modo, a virada cultural está relacionada à mudança de concepção em relação à linguagem e aos sistemas de representação. Daí que, para Hall (1997), cultura é a soma de diferentes sistemas de classificação e diferentes formações discursivas a que a língua recorre a fim de dar significado. Com a virada cultural, em síntese, há uma ruptura com algumas questões epistemológicas e sociais, tendo a cultura como alicerce e centro da base social. Em outras palavras, isso quer dizer que

dar à cultura um papel constitutivo e determinado na compreensão e na análise de todas as instituições e relações sociais é diferente da forma como a mesma foi teorizada por vários anos pela corrente dominante nas ciências sociais. (...) Sempre existiram tradições, mesmo na sociologia dominante dos anos 1950 e 1960, que privilegiaram questões de significado, tais como o interacionismo simbólico, os estudos dos desvios, o interesse da ciência social americana pelos “valores e atitudes”, o legado de Weber, a tradição etnográfica, muito influenciada pelas técnicas antropológicas e assim por diante (Hall, 1997, p.22)

Para Hall (1997), cada instituição gera e requer seu próprio universo distinto de significados e práticas, ou seja, sua própria cultura. Assim sendo, a cultura está contida em pensamentos, comportamentos e instituições. Por exemplo, uma organização



é formada por diversos indivíduos, cada um dos quais é partícipe de uma cultura específica. Por sua vez, eles compartilham um mesmo conjunto de significados e práticas (aqui entendidas como modos de vida) no ambiente organizacional, ou seja, partilham de uma mesma cultura. De acordo com esse enfoque, todas as práticas sociais, à medida que sejam relevantes para o significado ou requeiram significado para funcionarem, têm uma dimensão “cultural”. O sujeito não pode se abstrair de sua carga cultural; mesmo que esteja por um momento isolado, as influências culturais permeiam as relações e as direcionam, mesmo que de maneira imperceptível. Assim, o sujeito não é resultado de si, mas de uma soma de crenças, valores e ideologias, ou seja, da cultura que (com)partilha com os demais.

A abordagem dos estudos culturais, de origem britânica, mas apropriada por autores latinos, permite pensar criticamente os estudos acerca da cultura e, especialmente, da comunicação, não os restringindo a um campo ou outro, mas procurando trazer todas as suas dimensões. Não há como pensar a mídia separada da cultura. Kellner (2001, p. 54) complementa ao afirmar que “a nossa é uma cultura da mídia, que a mídia colonizou a cultura, que ela constitui o principal veículo de distribuição e disseminação da cultura”. Nesse sentido, toda cultura parece tornar-se um produto social. Portanto, “cultura” serve de mediadora da comunicação e é por esta mediada, sendo comunicacional por natureza. Por sua vez, a “comunicação” é mediada pela cultura, o que diz do modo pelo qual a cultura é disseminada, realizada e efetivada. Não há comunicação sem cultura e não há cultura sem comunicação.

## CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

Esta subseção aborda os conceitos de cultura relacionando-os à economia e a seu posicionamento no mercado. Atualmente, a cultura ocupa posição estratégica na economia, impulsionando os mercados de um determinado local ou sociedade. Mas, segundo Reis (2003), o relacionamento entre cultura e economia apenas começou a ser tratado como uma questão mercadológica em meados do século XX. Essa relação passou a ser explorada de forma mais consistente nos anos 1960, com o desenvolvimento de uma base racional, por meio de estudos e pesquisas, que justificou a manutenção dos recursos destinados à cultura, mostrando de forma real e mensurável que o capital repassado a esse setor poderia ser claramente classificado como investimento.

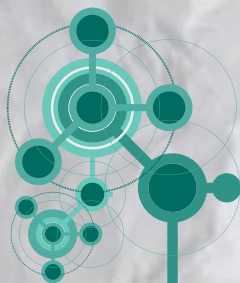
Alguns estudos pioneiros, datados da década de 1970, analisaram as atividades culturais por meio de pesquisas sociais e econômicas. Citem-se, por exemplo, os relatórios públicos desenvolvidos pelo National Endowment for the Arts, que mediu, em 1977, o impacto das artes e das instituições culturais na economia da região de Baltimore, nos Estados Unidos<sup>1</sup>.

No Brasil, o primeiro levantamento abrangente sobre o impacto da cultura na economia do país foi o estudo “Diagnóstico dos investimentos na cultura no Brasil”<sup>2</sup>, desenvolvido, em 1998, pela Fundação João Pinheiro, sob encomenda do Ministério da Cultura. O estudo trouxe a conhecimento público o valor da produção cultural na economia brasileira, carregando em si dados importantes como a extensão dos gastos públicos com a cultura, a geração de empregos e um levantamento sobre os salários pagos no setor cultural.

Conforme essa pesquisa, 1% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional corresponde ao mercado cultural. Abordando a questão da criação de empregos, concluía que para cada R\$ 1 milhão investido no setor, o país gerava 160 novos postos de trabalho

<sup>1</sup> <http://www.neabigread.org/nea.php>. Acesso em: 14.7.2014.

<sup>2</sup> <http://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 14.7.2014.



diretos e indiretos, sendo o salário médio pago na área cultural quase o dobro da média do valor oferecido em outros setores da economia. Em 2007, segundo fontes do Itaú Cultural<sup>3</sup>, o mercado da cultura no Brasil movimentou cerca de 6,5 bilhões de reais, representando uma fatia muito interessante do PIB. Outro fator que merece destaque é o número de empregos, formais ou não, criados por eventos culturais como os festivais, por exemplo. Os hotéis ficam com a sua capacidade máxima de ocupação, os restaurantes operam em alta, serviços e comércio local são aquecidos com a vinda massiva de turistas; tudo isto sem levar em conta a gama de benefícios não mensuráveis trazidos por esses eventos, como o enriquecimento intelectual da sociedade, o fomento à criatividade, à tolerância e à análise crítica, além da difusão da imagem positiva da região na imprensa nacional e internacional, entre tantos outros resultados positivos criados pelas atividades culturais.

Quanto aos benefícios monetários gerados pela atividade cultural, Reis (2003) os classifica como diretos, indiretos, induzidos e de tributos. Os benefícios diretos são os gerados pelo próprio projeto ou pela instituição cultural, envolvendo suas despesas na região na compra de produtos e serviços. Os indiretos compreendem os gastos do público participante com hospedagem, alimentação, transporte e compras. Já os induzidos se referem a todas as compras e as despesas em geral efetuadas pelas equipes de produção, artistas, assessores de imprensa e demais envolvidos no projeto. Finalmente os benefícios de tributos abrangem os impostos e as taxas pagos pelo projeto ou pela instituição aos governos municipais, estaduais e federal.

É importante destacar que a presença de uma indústria cultural desenvolve também o financiamento de outros bens culturais que necessitam do incentivo governamental para serem produzidos e distribuídos. Essa definição de base economicista ressalta que o mercado cultural pode ser considerado como qualquer outro mercado, passível da intervenção de agentes econômicos segundo as leis de livre comércio. Por outro lado, ressaltamos que, com a intervenção do Estado e da sociedade civil de forma organizada, há mais possibilidades de democratizar o acesso à cultura e, por consequência, aos bens culturais.

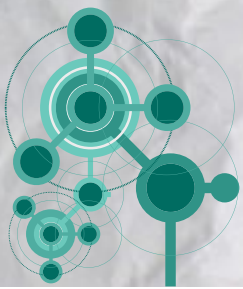
## GESTÃO DA CULTURA E REFLEXÕES SOBRE O MERCADO

A gestão cultural está relacionada a uma atividade que se caracteriza pela função gerencial dos processos de produção, disseminação e manutenção da cultura. Para Cunha (2014), a gestão cultural significa gerenciar serviços e processos que ganham forma (se materializam) a partir da cultura. Gerenciar a cultura demanda um planejamento, que muitas vezes é alicerçado em um conjunto de leis e políticas públicas culturais, que são regulamentadas pelo Estado, mas que também sofrem influência do mercado em que ocorrem.

O esforço de caracterizar a gestão cultural passa pela definição do conceito de gestor, que invariavelmente está conectado a um pensamento mais estratégico. A figura de um gestor cultural relaciona-se com a cultura de forma "sistemática", mas também de maneira a reconhecer que existe o fator humano presente nessa atividade. Observe-se que a atividade da gestão possui uma dualidade, sendo que, para desempenhá-la, é necessário um equilíbrio entre a "burocracia" (planejamentos, leis, regulamentações, normativas etc.) e o "humanismo".

O gerenciamento da cultura submete-se à lógica contemporânea do mercado, que, em primeira instância, pode ser definido como o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. "Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que pode ser satisfeito através da troca" (Kotler; Armstrong, 1999, p. 7). Tal lógica funciona de acordo com o sistema de produção e circulação de bens e produtos culturais. Segundo Nussbaumer (2000), o campo de produção

<sup>3</sup> <http://novo.itaucultural.org.br/obsanalise/economia-da-cultura/> - Acesso em: 15.7.2014



do mercado cultural localiza-se entre o erudito e o “grande público”. Portanto, as formas de disseminação dos produtos ocorrem de maneira própria em cada instância: o erudito se vale do reconhecimento de uma cultura feita para poucos, enquanto os produtos destinados aos “grandes públicos” atuam sobre a lógica da concorrência. Na sociedade atual tanto a cultura erudita como a cultura popular foram “absorvidas” pela indústria cultural.

Percebe-se que o mercado é baseado na relação produto e comprador. Seguindo a lógica da dualidade, o produto dá conta da necessidade do consumidor, à medida que este possui os requisitos mínimos para obtê-lo. Ou seja, o mercado está relacionado à oferta, ao produto e ao desejo de um grupo de compradores em potencial. O mercado é formado por consumidores aptos e que desejam realizar um processo de troca para suprir suas necessidades e seus desejos.

Araújo (2004) ressalta que mercado está presente na teoria econômica desde o século XVIII e na concepção capitalista aparece na história desde a Revolução Industrial. Contudo, há diferentes modos de considerá-lo, destacando a autora duas formas: o mercado livre e a construção social dos mercados. O primeiro configura a vertente neoclássica, na qual os agentes se encontram individualmente para transacionar. Ainda, a busca por meio desse viés é tida pelo melhor preço e o único objetivo do homem econômico é maximizar sua utilidade, grosso modo o seu lucro ou a quantidade de bens adquiridos. O indivíduo é avesso às leis sociais e políticas e a qualquer influência do ambiente. Desse modo, o mercado nessa concepção possui leis próprias de funcionamento e é autorregulado.

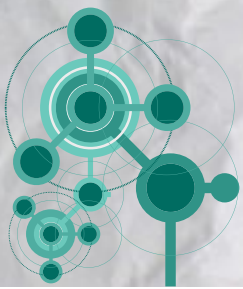
A construção social dos mercados apresenta uma perspectiva mais institucionalista e maior proximidade com a concepção de mercado simbólico. Por meio dessa perspectiva, o mercado é visto como uma instituição socialmente e culturalmente enraizada, na qual o funcionamento se dá via fatores de decisão de compra que extrapolam o preço, como confiança, reciprocidade, costume, entre outros. O mercado é sustentado por um conjunto de instituições jurídicas, sociais e políticas, nas quais os interesses remetem para questões de confronto e luta, visto que os interesses não são harmônicos. A sociedade é desigual, com uma distribuição de recursos não igualitária, não podendo, assim, as negociações de desiguais prescindir do caráter de luta (Araújo, 2004). Sendo assim, a sociedade é constituída por sujeitos que detêm recursos econômicos, materiais, simbólicos e informações em diferentes níveis, tornando o mercado constituído por forças assimétricas de poder.

Para Nussbaumer (2000), há outra abordagem possível para o mercado, podendo ele ser dividido entre o de bens materiais e o simbólico; neste ocorrem as trocas de bens intangíveis, ideias, desejos, costumes, ou seja, modos de vida, que caracterizam a cultura.

No mercado cultural, além do artista e do consumidor, também pode existir a figura do patrocinador, denominado incentivador cultural. Este apoia o artista possivelmente para tentar obter um bem simbólico, uma imagem favorável, por exemplo. A busca por uma posição favorável na mente de seus clientes faz com que as empresas utilizem cada vez mais estratégias de marketing no campo da cultura. Outro ator desse esquema é o Estado, com as políticas culturais, leis de incentivo à cultura, entre outros, que ditam as normas que os “agentes da cultura” devem seguir. Nesse sentido, o Estado possui grande poder sobre o mercado cultural. Além disso, os “agentes culturais” também fazem a mediação das relações entre patrocinadores, artistas, Estado, público e até mesmo a mídia. Segundo Nussbaumer (2000 p. 21),

atualmente a produção e a circulação de bens e produtos culturais dão-se mediante um verdadeiro jogo de poder, representação e autoridade no meio. Um jogo no qual é necessário que cada um dos participantes esteja consciente de seu papel e de sua posição no campo, bem como do papel e da posição do outro.





Vale salientar que as indústrias culturais não atuam de maneira igual em todos os locais, mas de maneira assimétrica, como destaca García-Canclini (2008). Os desequilíbrios gerados pela indústria da cultura não ficam somente sob o prisma econômico, mas interferem também no social. Essa perspectiva permite ponderarmos o quanto positiva pode ser a atuação da indústria cultural se pudermos contar com gestores culturais que trabalhem em prol da democratização do acesso aos bens culturais. Precisamos de investimentos na cultura, que propiciem o seu desenvolvimento, ao mesmo tempo em que é necessária a manutenção e a preservação dos equipamentos e produtos culturais de uma sociedade.

## O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS E A ATUAÇÃO NO MERCADO DA CULTURA

A profissão de relações públicas foi regulamentada no dia 11 de dezembro de 1967, pela lei nº 5.377. Para Kunsch (2003, p. 106), ela se relaciona com a gestão das ações administrativas e de comunicação, de uma entidade pública ou particular interessada em estabelecer e manter diálogo por meio de um canal de comunicação de duas mãos. “O verdadeiro trabalho do relações-públicas é aquele que além de informar, propicia o diálogo”.

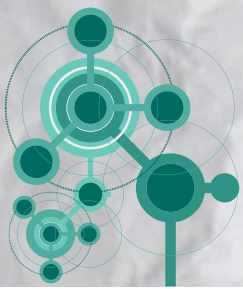
Embora regulamentadas e definidas, as relações públicas sofrem de um problema semântico, já muito discutido em diversos trabalhos, pois sua terminologia tem um caráter múltiplo e é utilizada sob diferentes formas. Segundo Simões (1995, p. 48), “relações públicas é um termo empregado para designar muitos objetos sociais, dificultando sobretudo o entendimento entre aqueles envolvidos no tema, tanto na comunidade profissional como entre leigos”.

Vale dizer que os diversos conceitos e atividades do profissional de relações públicas, além de sua função nas organizações privadas e governamentais, ainda são muito discutidos. Frisamos que neste trabalho nos interessa refletir acerca do profissional a partir de sua atuação no mercado da cultura. Como salienta Kunsch (1997), o trabalho na área de relações públicas não podia se voltar e não se volta apenas para as empresas e o governo; ele é múltiplo. Isto fica evidente nos currículos das escolas de comunicação social e na literatura já existente. Ele estende-se a qualquer tipo de organização e também aos movimentos sociais.

No campo da cultura, a atuação dos profissionais de relações públicas, ainda tímida, pode ser relacionada de duas maneiras: a primeira como agentes culturais a serviço da iniciativa privada. Tal ação é justificada, inicialmente, pelas semelhanças entre as atividades que fazem parte da função desses profissionais e as atividades exercidas e/ou necessárias para atuação no marketing cultural das empresas. Nessa perspectiva o profissional lida com a cultura dando apoio aos “bastidores” do marketing cultural, utilizando suas características para obter êxito mediante o relacionamento entre a organização e um artista, por exemplo, firmando um contato proveitoso para ambas as partes envolvidas. As características desse profissional o credenciam para trabalhar com o marketing da cultura.

É de conhecimento geral que, para alcançar sucesso na comunicação, é necessário atingir um determinado público. Para tanto, é necessário tratar a matéria-prima da comunicação, a informação, adequando-a aos diferentes meios e mídias. Num projeto cultural, essa situação não é diferente, fazendo-se necessário atingir um público específico, pois “a atividade de relações públicas se realiza junto a públicos” (Peruzzo, 1994, p. 41). Cabe ao profissional atuar estrategicamente, filtrando a informação, tratando-a de acordo com as especificações de cada ambiente dentro e fora da organização.

Outro fator relacionado com a profissão diz respeito à mídia. Na área cultural, “a mídia, hoje, pode ser responsável pelo sucesso ou não de determinado produto cultural ao lhe acenar (ou não) com a possibilidade de seu conhecimento



e reconhecimento pelo público". (Nussbaumer, 2000, p. 56). É principalmente a partir das mídias sociais digitais que o relações-públicas consegue atingir uma variedade maior de públicos e estabelecer uma comunicação mais direta. As ações e os comportamentos nas mídias digitais devem obedecer a um modelo prévio, ou seja, a partir de uma proposta própria que promova a cultura da corporação e o que se deseja. Se pensarmos que a divulgação dos produtos culturais para diferentes sujeitos se dá, em sua maioria, a partir dos meios digitais, compete, então, ao relações-públicas, em conjunto com outros profissionais, utilizar esta oportunidade para facilitar o contato entre a organização e seus públicos.

A segunda forma de trabalho do relações-públicas na área da cultura está no desenvolvimento de projetos sociais. Aí emerge o caráter participativo, no qual a informação é compartilhada de forma horizontal com a população de determinada comunidade, fazendo com que ele se sinta e realmente faça parte do processo.

Nesse sentido, o relações-públicas pode assumir para si a função de gerar uma comunicação clara e sem ruídos, para que atinja a todos da mesma maneira, possibilitando uma interação entre os cidadãos, conforme previsto no projeto. Sendo assim, deve usar formas e técnicas participativas para poder contar com os moradores de determinado bairro, por exemplo, visando a uma melhoria contínua deste espaço. Ou seja, o profissional pode trabalhar diretamente com o projeto cultural, sem realizar intermediações entre organização privada e sociedade. Reis (2003, p.5) aponta que a função do relações-públicas, na área cultural, pode ser a de um tradutor, pois

ele entende as mensagens que o Estado gera através de sua política cultural e acompanha o direcionamento dado através de incentivos. Mergulha no contexto, entendendo o seu objetivo, seus recursos, públicos, perfil, mensagem a transmitir. Acompanha e participa do setor cultural, procurando a forma de manifestação que melhor atenda a esse objetivo cultural. E, finalmente, desenvolve um projeto, propõe sua adoção, implementa-o e avalia seus resultados.

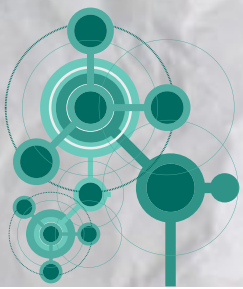
Observamos a grande polivalência do profissional inserido no mercado da cultura, não somente visando ao marketing cultural ou ao ganho de imagem para alguma empresa, mas, sim, o retorno social, conectando mais uma vez cultura à política e à economia.

A partir da atuação do profissional de relações públicas no mercado da cultura enxerga-se a possibilidade de democratização do acesso à cultura, tendo em vista sua ação voltada tanto às organizações quanto à sociedade. Dentre alguns modos e competências do profissional para atuar nesse contexto, destaca-se o planejamento de eventos culturais, por meio de curadorias, peças teatrais, festivais de música e cinema, enfim, uma vasta gama de ações que buscam democratizar o contato com diferentes culturas.

Outro viés a ser explorado pelo relações-públicas é sua atuação na área pública, ajudando a estruturar leis e até mesmo políticas e planos de cultura. As possibilidades de trabalho para o profissional no mercado cultural são muito amplas, as competências requeridas são diversas, assim como os desafios que se colocam na busca da democratização da cultura e do acesso aos bens culturais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado cultural mostra-se tensionado pelas suas formações econômicas. Se, por um lado, a abordagem neoclássica destaca a livre troca e o comércio dos bens materiais, a abordagem alicerçada na construção social afirma que a troca nos mercados não ocorre de forma igualitária, mas, sim, a partir de geometrias de poder. Essa ideia é compartilhada por Nussbaumer (2000) e García-Canclini (2008), bem como por este trabalho. A partir das reflexões trazidas no texto se pode afirmar que o mercado cultural está aberto para diversas áreas e disponível para profissionais com diferentes formações.



Se, por um lado, as lógicas do mercado se mostram bastante influenciadas pela indústria cultural, provocando o que García-Canclini (2008) chama de assimetrias de poder, por outro, propicia ações de forma horizontal, nas quais a sociedade pode obter um retorno muito positivo a partir do mercado da cultura.

O relações-públicas, por ser um profissional voltado às atividades de administração, de gerenciamento, de planejamento e de relacionamento com públicos, se investe de um perfil adequado para o trabalho requerido pela gestão cultural. Mas, para tanto, deve reconhecer suas competências e aprimorá-las, tendo como ponto de referência os produtos e os serviços circulantes no mercado da cultura, adotando um posicionamento empreendedor, consciente dos desafios que o mercado irá oferecer. Se o profissional já ganhou destaque dentro das empresas, como planejador e pensador do marketing cultural, por que não tentar atuar do outro lado, inserindo-se no mercado cultural pelo viés de sua gestão?

Este trabalho buscou refletir acerca dos desafios e das oportunidades para o profissional de relações públicas no mercado da cultura, atuando em organizações privadas, buscando aliar interesses sociais e interesses organizacionais, ou em órgãos públicos, contribuindo para a estruturação de leis e ações voltadas à cultura.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ARAÚJO, Inesita Soares. Mercado Simbólico: um modelo de comunicação para políticas públicas. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, v. 8, n. 14, p. 165-77, 2004.

CUNHA, Maria Helena. Gestão cultural: a profissionalização e a ampliação do mercado cultural. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/passaporte/opinião/0824cun.htm>>. Acesso em: 22.5.2014.

ESCOSTEGUY, Ana Carolina D. Uma introdução aos estudos culturais. *Revista Famecos*, Porto Alegre, n. 9, dez. 1998. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3014/2292>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Os estudos culturais. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GARCÍA-CANCLINI, Nestor. *Consumidores e cidadãos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

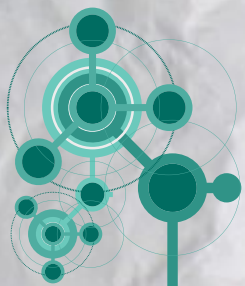
\_\_\_\_\_. *Latino-americanos à procura de um lugar neste século*. São Paulo: Iluminuras, 2008.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul. /dez. 1997.

KELLNER, Douglas. *Cultura da mídia*. Bauru: Edusc, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. São Paulo: LTC, 1999.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.



\_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. *O mercado da cultura em tempos (pós)modernos*. Santa Maria, RS: Ed. da UFSM, 2000.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1994.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e pratica em um estudo internacional comparado*. São Paulo: Pioneira, 2003.

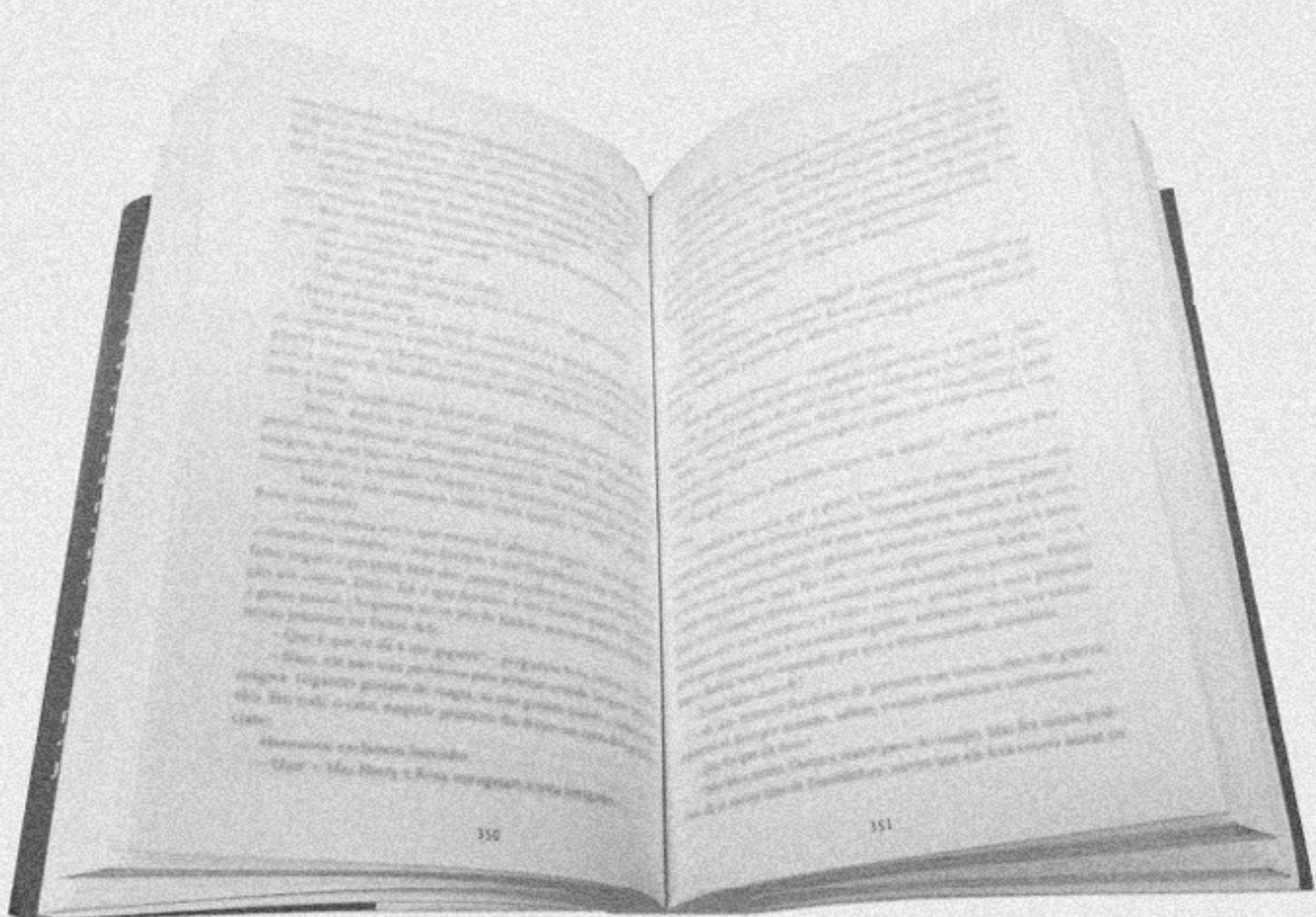
SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

WILLIAMS, Raymond. *Marxismo e literatura*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

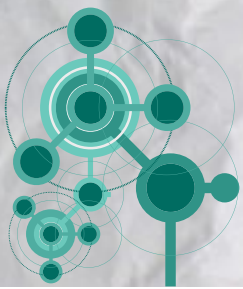
\_\_\_\_\_. *La larga revolución*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2003.

---

Artigo recebido em 4.5.2015 e aprovado em 24.11.2015.



# ENSAIO



## Criatividade, diversificação e aprendizado nas economias locais

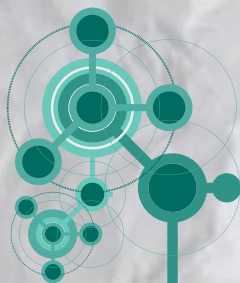
Creativity, diversification and learning processes in local economies

Creatividad, diversidad y aprendizaje en las economías locales



Karin Vecchiatti

- Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Mestre em Ciência Ambiental pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo (Procam-USP)
- Professora de Criação e Composição do curso de Design Gráfico no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU-SP)
- Co-organizadora da Coleção “Corpo em cena” (8 volumes)
- Autora dos dois primeiros livros da série As histórias de Alva Gaia, com a temática de educação ambiental voltada para o público infantil
- Diretora do Estúdio Anadarco ([www.anadarco.com.br](http://www.anadarco.com.br))
- E-mail: [karin@anadarco.com.br](mailto:karin@anadarco.com.br)



## Resumo

Este ensaio defende a ideia de que as profissões criativas apresentam a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de uma localidade, uma vez que, em grande medida, apresentam flexibilidade e agilidade na diversificação econômica e apoiam seu desenvolvimento no aprendizado, o que, na gestão de pessoas e empreendimentos, torna-se fator decisivo. O texto, com breves exemplos de iniciativas variadas, apresenta uma abordagem teórica baseada no desenvolvimento, contando ainda com contribuições da aproximação entre as ciências humanas e as ciências naturais.

PALVRAS-CHAVE: ECONOMIA CRIATIVA • DESENVOLVIMENTO • APRENDIZADO.

## Abstract

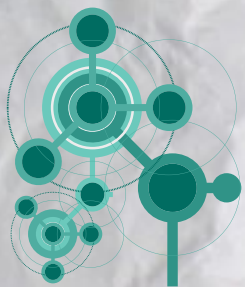
This essay presents the idea that the creative professions show the possibility of contributing to a locality, inasmuch as to a large extent they present flexibility and agility in the economic diversification while sponsoring its development during apprenticeship, which for the management of people and enterprises becomes a decisive factor. The text shows examples of various initiatives, presents a theoretical approach based on development, relying also on contributions of the closeness between human sciences and natural sciences.

KEYWORDS: CREATIVE ECONOMICS • DEVELOPMENT • APPRENTICESHIP.

## Resumen

Este ensayo defiende la idea de que las profesiones creativas tienen la oportunidad de contribuir para el desarrollo de una localidad, una vez que, en gran medida, presentan flexibilidad y agilidad en la diversificación económica y apoyan su desarrollo en el aprendizaje, lo que se convierte en un factor decisivo en la gestión de personas y emprendimientos. El texto, con breves ejemplos de diversas iniciativas, presenta un enfoque teórico basado en el desarrollo, incluyendo también contribuciones de la aproximación entre las ciencias humanas y las ciencias naturales.

PALABRAS CLAVES: ECONOMÍA CREATIVA • DESARROLLO • APRENDIZAJE.



**N**uma dessas felizes coincidências que acontecem quando se está debruçado um trabalho, abri recentemente uma revista de arquitetura que apresentava, como última matéria, a experiência da economia criativa na transformação do centro da cidade de São Paulo. A matéria relata como escritórios de *design*, produção cultural, organizações não-governamentais e coletivos ligados à arte e cultura viram nos preços reduzidos de imóveis do centro degradado uma oportunidade não apenas de ocuparem espaços de trabalho, mas de fazerem parte de um movimento de ressignificação daquele local (Cella, 2015).

Li a matéria enquanto redigia este ensaio, cujo tema central está ligado ao papel das profissões criativas em transformar qualitativamente as regiões onde estão inseridas. Nos últimos anos, o crescimento das profissões criativas e seu impacto nas economias tem estado em alta. Profissões ligadas a cultura, artes, *design*, gastronomia, turismo, produção de *softwares* etc. têm demonstrado participação crescente nas economias locais (Firjan, 2014).

Com esse avanço, questiona-se também em que medida essas profissões e esses setores<sup>1</sup> poderiam contribuir para o desenvolvimento de um bairro, um município ou uma região. Ou seja, levanta-se a preocupação para além de um crescimento econômico e faz-se necessário saber quais os desdobramentos que a economia criativa pode gerar no que se refere a conexões entre pessoas e entre elas e uma região.

O que é possível notar nessa recente, porém intensa ascensão das profissões criativas é que elas são capazes de, com grande flexibilidade, diversificar a economia de uma localidade, ao mesmo tempo em que apoiam sua evolução no aprendizado, gerando identidade a partir do ambiente que criam. Por isso, com diversidade e aprendizado, as profissões criativas tocam em um dos fundamentos mais importantes do desenvolvimento econômico: seu aspecto qualitativo. E assim, não raramente, direta ou indiretamente, beneficiam e transformam uma região.

É claro que isso não acontece de forma totalmente espontânea e muito menos acontece em todas as localidades onde setores criativos estão presentes. Além disso, a criatividade, a diversificação econômica e o aprendizado não estão restritos às profissões criativas; podem ser atributos de diversos setores. A diferença, entretanto, é que, nas profissões criativas, esses fatores acontecem com grande intensidade e flexibilidade. E por isso têm a possibilidade de contribuírem de forma efetiva para o desenvolvimento econômico e social de uma localidade.

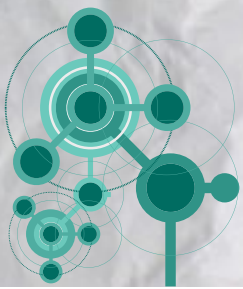
Aliás, adjetivar a palavra *desenvolvimento* é hoje quase redundante. Um tema muito abrangente, o desenvolvimento, apesar das interpretações errôneas, não se restringe a crescimento econômico. Uma região pode gerar riqueza, mas pode ser pouco desenvolvida. Em poucas palavras, o desenvolvimento ocorre quando uma região é capaz de utilizar os recursos disponíveis para gerar oportunidades para a maior parte de seus habitantes, diminuindo a privação de direitos básicos e garantindo a segurança política, econômica e social. Nesse sentido, podemos sugerir que o desenvolvimento é fundamentalmente qualitativo, questionando não apenas *o que* e *quanto* se produz, mas principalmente *como* se produz e *como se utiliza* os frutos dessa produção<sup>2</sup>.

A formação de um polo criativo no centro de São Paulo é, portanto, exemplo que permite vislumbrar como fatores ligados à *criatividade* podem ter impacto significativo no processo de desenvolvimento. E podem gerar impactos positivos para além

<sup>1</sup> Para mais informações sobre as profissões criativas, ver Reis e Kageyama, 2011.

<sup>2</sup> Amartya Sen (2000), prêmio Nobel de economia construiu sua visão sobre o desenvolvimento apoiado na convicção de que a promoção do bem-estar (o que se quer, afinal, com o desenvolvimento) deve orientar-se por um agir livre e sem ser dominado pelas circunstâncias. Desenvolvimento, segundo Sen, se resume a que as pessoas tenham oportunidade para desenvolver suas potencialidades. Outras questões sobre o desenvolvimento apresento na dissertação de mestrado (Vecchiatti, 2003).





das profissões criativas. Uma cidade que incorpora lições da criatividade em sua gestão, calcando essa criatividade no capital humano e social, estimula oportunidades e é capaz de resolver problemas aparentemente incalculáveis (Landry, 2011, p. 11).

## DIVERSIFICAÇÃO, DIVERSIFICAR, DIVERSIDADE

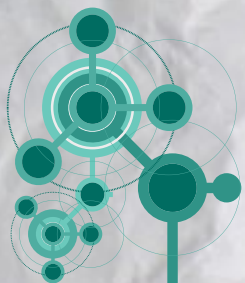
Para melhor compreender as sementes e os desdobramentos desses processos, recorri à obra de uma das autoras que mais me fascina e que há anos me acompanha: a norte-americana Jane Jacobs (1916-2006). Escrevendo ao longo de quarenta anos, Jacobs criou uma vasta obra sobre o desenvolvimento econômico e o dinamismo das cidades. Observando a Nova York da década de 1950, ela entendeu a dinâmica do funcionamento das cidades (grandes e pequenas) e desenvolveu ideias muito presentes até hoje.

Sua trajetória foi curiosa: como editora de uma revista de arquitetura, Jacobs observava que os artigos que publicava sobre urbanismo e planejamento urbano em nada se assemelhavam com o que ela observava nos bairros e nas ruas da cidade. Em suas observações, notou que o desenvolvimento e o dinamismo de um bairro não estava necessariamente ligado a grandes demolições, reformas e intervenções urbanísticas (como defendiam os artigos), mas era sim dependente da diversidade de atividades que o bairro era capaz de gerar e manter. Para Jacobs, o desenvolvimento resulta de mudanças que em grande medida advêm de trabalhos diversificados. Em outras palavras, a diversificação das atividades econômicas tem papel fundamental no desenvolvimento de uma região. Segundo esse raciocínio, regiões *monocultoras*, aquelas que dependem de uma pequena variedade de atividades econômicas (um tipo de produto agrícola ou um tipo de indústria) têm menores chances de lograr e manter o desenvolvimento no longo prazo (além de, geralmente, também estarem fadadas ao esgotamento de seus recursos naturais) (Vecchiatti, 2003).

É curioso como, para muitas pessoas, o desenvolvimento ainda se resume a um apanhado de coisas – fábricas, estradas, prédios, barragens –, todas colocadas sob aquela grande categoria chamada “infraestrutura” (Jacobs, 2001, p. 39), tão necessária para se alcançar o almejado “progresso”. Mas, para Jacobs, de nada adianta o alto investimento em infraestrutura se ele não for acompanhado por um processo de mudanças qualitativas. Apesar de Jacobs ter levantado essas questões há mais de quarenta anos, isso tem especial importância na época atual.

Nas últimas décadas, as economias vêm passando por uma mudança radical: se até meados do século XX a produção de riqueza estava fortemente ligada à produção da indústria, o que significava altos investimentos em maquinário, extração de recursos naturais, investimento em infraestrutura e uma grande mão de obra pouco ou medianamente treinada, cinquenta anos depois a força da produção acaba sendo muito mais dependente das habilidades criativas e intelectuais dos indivíduos. De uma economia focada no *hardware* (sólida e pesada), migra-se para uma economia com ênfase no *software* (leve, fluida), onde o aprendizado, as inter-relações e a comunicação desempenham papel decisivo. Não se elimina a necessidade e a importância dos fatores *hard*, mas eles deixam de ter um papel de primazia. Afinal, é o *software* que faz o *hardware* funcionar.

Essa mudança de paradigma é fundamental para entendermos o papel das profissões criativas no estímulo à diversificação e ao desenvolvimento, uma vez que elas são o *software* por excelência. Ao promoverem um contexto que requer e facilita inter-relações, diversificam economias, além de apoiarem seus processos no fortalecimento de laços (formais ou não) entre pessoas, organizações e lugares. Vejamos como isso acontece:



De forma geral, a diversificação econômica depende da adição de um tipo de trabalho a um trabalho já existente. Há alguns exemplos clássicos desse processo na obra de Jacobs: o ponto de partida inicial da (hoje) multinacional 3M não foram os adesivos, mas sim areia abrasiva. A areia era produzida por uma pequena companhia fundada em 1902 em Minneapolis: Minnesota Mining & Manufacturing Co. Os proprietários e alguns funcionários cavavam, moíam, separavam e vendiam a areia que posteriormente era revendida para fabricantes de peças de metal. O primeiro produto adicionado a esse trabalho foi a lixa. Os fabricantes decidiram grudar a areia em papel e vendê-la a carpinteiros. Lixas não eram um produto novo no mercado, mas representaram, nesse caso, um tipo de trabalho adicionado a um trabalho já existente. No entanto, os fabricantes perceberam que a lixa que produziam não era muito duradoura. A areia não grudava muito bem no papel devido ao tipo de cola que utilizavam.

Tentando solucionar o problema, os proprietários da 3M tentaram desenvolver vários tipos de adesivos e ficaram tão interessados no processo que passaram a fabricar fitas adesivas em vez de lixas. A boa aceitação das fitas fez com que investissem em outros adesivos, e a companhia cresceu produzindo a imensa variedade de produtos adesivos que até hoje oferece.

Os diversos setores da economia participam da diversificação econômica adicionando novos tipos de trabalho a trabalhos já existentes. E isso pode acontecer de forma direta ou indireta: uma indústria pode criar um novo negócio; a chegada de um centro universitário em um bairro estimula a abertura de restaurantes, papelarias e pequenos comércios na região. Quando se analisam as profissões criativas, observa-se como esse processo pode acontecer de forma muito rápida e a custos relativamente baixos: uma biblioteca pode começar a promover exposições de arte; um museu de arte abre uma biblioteca; uma biblioteca abre um pequeno museu. Todos contribuem para a diversificação econômica. E as mudanças, cujos impactos muitas vezes são bastante significativos, são em sua maioria são mais dependentes da criatividade e das pessoas do que dos pesados investimentos em infraestrutura.

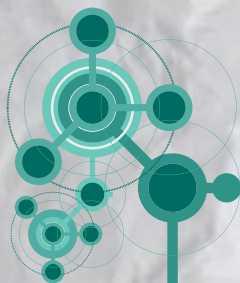
Conheço estúdios de *design* (inclusive o estúdio que coordeno) que, além dos trabalhos tradicionais de ilustração, criação de logos e identidade visual, começaram a desenvolver estampas<sup>3</sup>. São desenhos que podem ser facilmente encomendados por confecções e tecelagens. Mas pelo fácil acesso que o maquinário digital oferece atualmente esses pequenos estúdios podem, com uma pequena rede de colaboradores (costureiras e assistência técnica das máquinas de estamparia), fabricar seus próprios produtos estampados. E a venda se dá por atrativas lojas virtuais construídas pelos próprios *designers*. O que deve ser ressaltado aqui é que a maior parte do trabalho é feita inteiramente pelo próprio estúdio, a um custo baixíssimo se comparado ao da indústria (já que os profissionais do estúdio não estão tentando abrir uma confecção). O importante a ressaltar é que a partir de sua atividade tradicional – criação e *design* – os estúdios geram outras atividades – estamparia de lenços e camisetas, além de vendas pelo *e-commerce*, contribuindo para a diversificação econômica local.

Interessante nesses processos é que, como num ciclo de retroalimentação positiva, quanto mais diversificação econômica é gerada, mais diversidade ela gera, pois na diversidade há mais elementos e pessoas capazes de implementar outras inovações. Sobretudo nos exemplos dos estúdios que criaram produtos com estampas e dos criativos que estão ocupando o centro de São Paulo, mais do que se apoiar em aspectos *hard*, há nessas experiências uma necessidade de se interligar troca de informação, tecnologia e capital. Esses processos criativos primam pelas inter-relações entre pessoas e organizações, sejam elas grandes ou pequenas; e assim, no processo de diversificação, acabam gerando desenvolvimentos paralelos, ou codesenvolvimentos.

## PLANEJAMENTO PARA A DIVERSIDADE

Importante notar que esses processos podem não acontecer de forma totalmente espontânea. Os estúdios de *design* puderam imprimir suas estampas e vender seus produtos, pois, além de um conhecimento sobre os *softwares* de desenho e

<sup>3</sup> Ver: [www.amestudio.com.br](http://www.amestudio.com.br) e [www.amandamol.com.br](http://www.amandamol.com.br), em Uberlândia, MG, e [www.anabazar.com.br](http://www.anabazar.com.br), em São Paulo.



*webdesign*, tiveram acesso a tecido, costura, técnicas e maquinário de estamparia pequeno e de baixo custo. Se estivessem em uma região onde o contato com esses colaboradores e fornecedores fosse mais difícil ou inexistente, dificilmente diversificariam suas atividades com êxito. Portanto, nota-se que há um papel importante que os municípios desempenham no processo de diversificação e que, dessa forma, o planejamento e as ações empreendidas por tomadores de decisões podem facilitar alguns processos a favor da diversificação econômica.

Uma das possibilidades está em se fomentar a diversidade de uso do espaço onde residências, locais de trabalho, edificações e empreendimentos de diferentes naturezas e espaços abertos propiciem uma sustentação mútua e constante entre si, tanto econômica, quanto social. Os componentes dessa diversidade podem diferir muito, mas devem complementar-se concretamente. Isso significa que não adianta planejar polos ou *clusters* criativos sem que tenham apoio na diversidade. Caso contrário, estarão fadados ao fracasso, sofrendo problemas similares aos das regiões monocultoras. O planejamento, ao induzir condições que geram diversidade, pode estimular a vitalidade de um bairro ou uma região. Quando geram diversidade, essas áreas podem ser extremamente dinâmicas ao propiciarem solo fértil para a concepção e realização dos planos de várias pessoas. Podem, em última instância, oferecer oportunidade para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras.

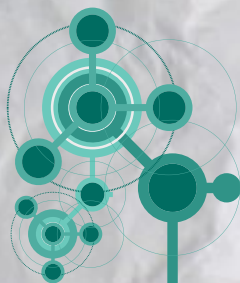
Se, por um lado, as profissões criativas podem gerar diversificação, por outro também dependem de um certo grau de diversidade para se desenvolverem. Trata-se de uma sustentação mútua e complexa entre os empreendimentos que surge ao longo do tempo. E as experiências malsucedidas são aquelas que visivelmente carecem dessa sustentação.

Regiões turísticas nas quais a maior parte dos empreendedores vêm de fora e que não desenvolvem laços com a população e empreendimentos locais; onde a construção visual dos atrativos turísticos em muito difere de tradições culturais da localidade; ou ainda, onde empreendedores, mesmo que locais, são incapazes de desenvolver ou atrair outras atividades gerando inter-relações, significado e sensibilidade, dificilmente conseguirão gerar a diversidade necessária para que o desenvolvimento retribua a região de forma acolhedora e sustentável no longo prazo.

Guararema, um pequeno município com características rurais localizado na região metropolitana da cidade de São Paulo, abriga um interessante monumento geológico a cerca de três quilômetros de seu centro. Antes visitada apenas por moradores locais, a Pedra Montada<sup>4</sup> foi transformada em parque pela prefeitura local, cujo objetivo era, além de preservar o monumento, estabelecer no lugar um ponto turístico. Assim, há alguns anos, em torno da Pedra Montada foi construído um belíssimo *deck* de madeira cujos diferentes níveis, além de conduzirem até a pedra, também conduzem a uma lanchonete e a um restaurante. Além da Pedra Montada, há a Pedra do Tubarão, que pode ser visitada ao se percorrer uma trilha de dois quilômetros. Um *playground* e sanitários compõem ainda a infraestrutura do Parque da Pedra Montada.

O projeto arquitetônico é inegavelmente integrado à paisagem local e o parque é cuidado de forma exemplar: há horário de abertura e fechamento, a limpeza é impecável e uma equipe de guias/seguranças locais estão atentos para que não haja depredação. Apesar disso, o Parque da Pedra Montada peca por não gerar uma função interativa com o território, além de não promover outras inter-relações ou diversificações locais. Sua lanchonete serve alimentos industrializados (aqueles facilmente encontrados na cidade grande) em vez de fomentar a produção de alimentos orgânicos e receitas locais; o restaurante, atualmente fechado, perde por não promover apresentações de música, o que convidaria visitantes a permanecerem no local; a própria relação com o monumento geológico não apresenta desdobramentos. Não há informações significativas sobre a geologia, curiosidades etc. O que se sabe é que a Pedra Montada é do período neolítico e que mede 9 x 2,5 metros. O visitante sai praticamente tão informado como quanto entrou. O local não oferece artesanato ou venda de produtos locais. E os visitantes chegam apenas de carro.

<sup>4</sup> Disponível em: <[www.guararema.sp.gov.br/turismo](http://www.guararema.sp.gov.br/turismo)>. Acesso em: 20/6/2015.



Em resumo, não há na Pedra Montada um desdobramento de iniciativas que gerem diversificação e vínculos com o local capazes de criar uma identidade ao longo do tempo. Investimentos assim perdem oportunidades. Fecham-se em si mesmos, correndo o risco de não perdurarem. Visitando-os uma vez, não há muitos motivos se retornar ao local. Isso mostra que os setores criativos podem ter significativa participação no desenvolvimento local, mas para isso precisam de algumas condições mínimas para que a diversidade seja estabelecida. Que condições são essas? A infraestrutura é sem dúvida fundamental e necessária, mas a ciência e a arte do planejamento devem catalisar e nutrir relações funcionais densas, porém diversificadas.

Vejamos, por exemplo, o que tem acontecido nos últimos dez, quinze anos na Avenida Paulista, em São Paulo. Durante o dia e durante a semana, essa famosa via da capital paulista tem suas calçadas em grande parte tomadas por funcionários dos escritórios que habitam os altos e imponentes prédios comerciais. Apesar de haver uma certa efervescência cultural durante a semana, a Paulista é, em sua maioria, um centro de negócios. Nos finais de semana e feriados, essa paisagem se altera. As largas calçadas são tomadas por pessoas que passeiam, que circulam entre os centros culturais (Itaú Cultural, Casa das Rosas, Masp, Sesc, Teatro Fiesp e Conjunto Nacional), salas de cinema (Reserva Cultural e salas nas ruas paralelas), centros de compras (lojas Marisa, Renner, Riachuelo, Shopping Paulista, Shopping Cidade São Paulo, Livraria Martins Fontes, Livraria Cultura, Top Center e Center 3), além de vários bares e cafés. Ainda nos finais de semana, a feira de antiguidades no Museu de Arte de São Paulo (Masp) e a feira de artesanato no Trianon atraem vastos públicos. O Parque Trianon convida pais e crianças a frequentarem esse remanescente de mata atlântica e a ciclofaixa percorre os quase três quilômetros da avenida. Tudo isso é ainda complementado pelos artistas de rua – músicos e artesãos – que coloreem de forma inusitada o trajeto do passeio. Complementado ainda pela efervescência da vida noturna nas ruas Augusta e Frei Caneca, aos finais de semana, o “calçadão” da Paulista recebe ares de “domingo no parque”<sup>5</sup>.

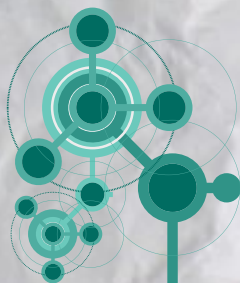
Notemos que nada disso acontece totalmente por acaso. A diversidade de atividades que invade a Paulista principalmente nos finais de semana não seria possível se os prédios comerciais não fossem permeados pelos centros culturais, pela moda, pela música e pelo artesanato e se, principalmente, as calçadas da avenida não tivessem a largura que atualmente têm. Interessante notar que o uso das calçadas é o grande responsável pela geração de vitalidade e de uma função interativa com o território. São inúmeros pequenos encontros que promovem “confiança” sem implicar em comprometimento pessoal (Jacobs, 2001). Trechos que criam obstáculos à locomoção dificilmente atraem cafés, música, ateliês... Já um lugar minimamente agradável para as pessoas estarem (com calçadas largas, vias arborizadas etc.) pode atrair diferentes empreendimentos e gerar dinamismo. É claro que o comércio desempenha um papel importante na circulação das pessoas aos finais de semana pela Paulista, mas ele está longe de transformar a avenida num centro de compras. O que catalisa e nutre relações funcionais densas e diversificadas aos finais de semana são principalmente as atividades ligadas à cultura, que por sua vez são permeadas por pedestres e bicicletas, criando relacionamentos num todo orgânico<sup>6</sup>.

## COMPLEXIDADE, APRENDIZADO, RESILIÊNCIA

Ao criarem relações flexíveis, porém complexas, entre pessoas, e entre pessoas e organizações, os setores criativos também contribuem para a transformação qualitativa de uma região. Enxergar e compreender essas relações requer um olhar atento para as sutilezas.

<sup>5</sup> Por ocasião de finalização deste ensaio, a Prefeitura de São Paulo concluía a proposta de fechamento da Avenida Paulista todos os domingos para veículos e abertura para pedestres e ciclistas. A Paulista é a primeira entre as demais ruas que serão abertas aos domingos. A previsão é que outras vias em regiões periféricas, que estão em processo de audiência pública, tenham uma rua para lazer aos domingos.

<sup>6</sup> Importante observar neste momento que pequenez e diversidade não são sinônimos. A diversidade de empresas em um local pode incluir toda a variedade de tamanho, mas uma grande variedade significa, sim, segundo Jacobs, maior proporção de pequenos elementos. No exemplo da Avenida Paulista, os pequenos empreendedores são representados pelos artesãos (dentro dos *shoppings* ou nas ruas), músicos e pela feira de antiguidades.



Como o ser humano não é um átomo, suas formas de organização social não podem ser entendidas por uma análise reducionista. Em diversos casos, podem ser compreendidas como consequência de um comportamento não-linear, onde eventos aparentemente insignificantes podem causar efeitos enormes. Portanto, quando falamos de inter-relacionamentos num todo orgânico, estamos falando do funcionamento de sistemas vivos, onde o aprendizado desempenha um papel fundamental. Diferentemente de sistemas físicos, onde a evolução se dá via reações químicas, nos sistemas vivos a evolução se dá via aprendizado (Gleiser, 2002). No que se refere às transformações impulsionadas pela criatividade, isso se traduz num desenvolvimento em rede, uma vez que depende de codesenvolvimentos. E são geralmente os codesenvolvimentos que acabam contribuindo para o importante aspecto qualitativo do desenvolvimento.

Há vários anos, também atraídos por baixos aluguéis, grupos de teatro começaram a habitar imóveis da Praça Roosevelt, em São Paulo, permitindo que, com o tempo, o local alterasse sua dinâmica: de abandono e insegurança, passou a desempenhar significativa efervescência cultural. Os grupos de teatro também fomentaram a intervenção do poder público no local, que acabou reformando a praça e investindo em policiamento. Com as mudanças, a região começa a atrair outros empreendimentos que desejam associar sua imagem àquela construída pelos criativos nos últimos anos<sup>7</sup>. A Praça Roosevelt, com o impulso dos profissionais das artes cênicas, diversificou sua economia e impulsionou o desenvolvimento de seus arredores, gerando diversos codesenvolvimentos.

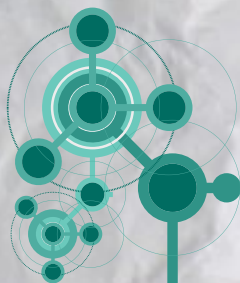
Na pequena Guararema, o bairro de Luis Carlos começa a mostrar resultados exitosos. As casas centenárias ao redor da estação de trem foram recentemente restauradas pela prefeitura e alugadas a empreendedores do artesanato e da gastronomia. Uma iniciativa do poder público com produtores culturais locais leva espetáculos, apresentações de música e saraus, formando uma agenda cultural no local e atraindo novos visitantes a cada final de semana. Interessante, no entanto, é que a restauração de Luis Carlos não começou por aí. O primeiro empreendimento a chegar foi um empório – café –, espaço de ioga e terapias alternativas que se tornou ponto de encontro em meio à paisagem rural<sup>8</sup>. Além de vender artesanato *fair trade* de diversas partes do Brasil e biomovelaria, o espaço promove cursos e *workshops* voltados para saúde e sustentabilidade, além de vender produtos orgânicos aos sábados. Antes praticamente isolado, o empório agora é acompanhado pelo restauro da vila e pela vinda de outros empreendedores. Mesmo com todas as dificuldades e desafios que essa nova configuração do bairro de Luis Carlos traz para sua gestão (uma vez que o trabalho conjunto entre empreendedores não é lá muito fácil de se promover), não há dúvida de que a geração de todos esses codesenvolvimentos trouxe também maior complexidade para dentro do bairro, o que em muito se associa a um processo de aprendizado: saber reconhecer e decifrar o ambiente, e adaptando-se a ele, mudando-o quando necessário, mantendo-o saudável para as futuras gerações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os países que dependem de um pequeno número de grandes indústrias, cujas economias são frágeis, podem ser considerados como estando abaixo de um certo nível de complexidade. Se o país só produz laranjas, não importa o montante de investimento, a economia continuará frágil e pouco complexa. Mas se o país diversificar sua indústria e aumentar a complexidade por meio de codesenvolvimentos (o que, por sua vez, requer maior aprendizado), então são maiores as chances de desenvolvimento e inovações. A questão é saber como transformar laranjas em diversificação. Luis Carlos, assim como a Praça Roosevelt, começa a testar mecanismos e estratégias para essa transformação. O desafio diante dos empreendedores, portanto, deve ser encarado como algo positivo.

<sup>7</sup> Sabe-se que o lado negativo de impulsionamentos como a que ocorreu na Praça Roosevelt se reflete no aumento dos aluguéis, muitas vezes expulsando quem deu início à revitalização (um processo conhecido como gentrificação). Não é raro que iniciativas como essas requeiram a intervenção do poder público para regulamentar determinadas áreas e ações de longo prazo.

<sup>8</sup> Ver mais informações em: <[www.megandra.com.br](http://www.megandra.com.br)>. Acesso em: 20/6/2015.



As profissões criativas certamente têm grande flexibilidade na geração de codesenvolvimentos, uma vez que geram ações dependentes da comunicação, das inter-relações, da diversidade econômica (que elas também criam), e do aprendizado. Profissões criativas, portanto, fazem uma conexão direta entre codesenvolvimentos e aprendizado, pois são atividades que têm relação direta com o ambiente onde se instalam. Esse aprendizado permite que essas relações se tornem mais complexas – não no sentido de difíceis, mas no sentido de cuidadosamente inter-relacionadas. E, quanto mais complexas elas forem, quanto mais codesenvolvimentos gerarem (quanto mais se envolverem com o ambiente, decifrando-o e se adaptando), mais resilientes tornam os sistemas onde estão inseridas. Isso significa que, na eventualidade de mudanças econômicas e períodos de crise, os sistemas resilientes são aqueles que melhor conseguem se adaptar e sobreviver às mudanças. Economias que produzem apenas laranjas são infinitamente menos resilientes.

A comparação com a resiliência não é apenas uma metáfora, mas sim uma forma de pensar. Em *Institutions, institutional change and economic performance*, Douglass North (1994), um expoente da teoria econômica institucionalista, compara a evolução dos sistemas biológicos e econômicos, uma vez que a economia institucional e a biologia apresentam uma proximidade metodológica, ambas resgatando a dimensão temporal e a indução em suas análises. Nesse sentido, North afirma que o desenvolvimento é resultado histórico de certas formas de coordenação, quando pessoas tomam decisões ao longo do tempo, influenciadas pelo conjunto de instituições, organizações e representações (mentais). Assim, os sistemas sociais se desenvolvem a partir da 'dependência do caminho' (*path dependence*), onde comunicação, laços de confiança e um ambiente diversificado se tornam fundamentais. A dependência do caminho de North é o que Jacobs sugere como aprendizado.

Por esse ponto de vista, a revitalização e transformação de parte do centro de São Paulo em distrito cultural, como desejam os criativos que se instalaram em prédios emblemáticos, não seria tarefa impossível de se atingir. O incentivo ao diálogo entre as organizações e a relação com o entorno é prática comum entre ateliês, estúdios e coletivos, mostrando uma linha de pensamento que necessariamente conduz à reflexão sobre o investimento em capital humano e social e na valorização do território<sup>9</sup>. Trata-se de um outro olhar para o patrimônio natural e cultural, focando não apenas na conservação de características materiais, mas incentivando, muitas vezes, a formação e a preservação de aspectos intangíveis – baseados no cultivo de inter-relacionamentos, diversificação e aprendizado. À medida que esse outro olhar ganhar força nas localidades, o impacto positivo das profissões criativas para o desenvolvimento das mais diversas regiões, sejam bairros centrais ou pequenos municípios, será, certamente, de enorme valia.

## REFERÊNCIAS

CELLA, Luisa. De volta ao centro. *Revista Arquitetura e Construção*, abril 2015.

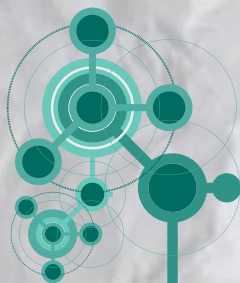
FIRJAN. *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Sistema Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), dez. 2014.

GLEISER, Ilan. *Caos e complexidade: a evolução do pensamento econômico*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

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

\_\_\_\_\_. *A natureza das economias*. São Paulo: Beca Produções Culturais, 2001.

<sup>9</sup> Ver informações em: <[www.centro.com.br](http://www.centro.com.br)>. Acesso em: 20/6/2015.



LANDRY, Charles. Cidade criativa, a história de um conceito. In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Paulo (Org.). *Cidades criativas: perspectivas*. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

NORTH, Douglass. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Paulo (Org.). *Cidades criativas: perspectivas*. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

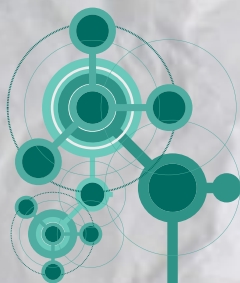
SEN, Amartya. *O desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

VECCHIATTI, Karin. *Regiões rurais têm futuro? O diálogo entre economia, sociedade e natureza segundo Jane Jacobs*. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo (Procam-USP), 2003.

\_\_\_\_\_. *A natureza ecológica da comunicação*. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica, PUC-SP, 2008.

---

Artigo recebido em 10.5.2015 e aprovado em 24.11.2015.



## Cidade do conhecimento e a iconomia dos jogos com moedas criativas

The City of knowledge and the iconomy of games with creative currencies

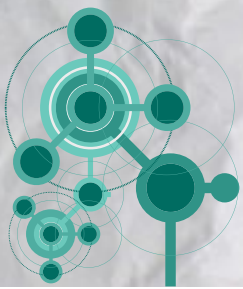
Ciudad del conocimiento y la iconomía de los juegos con monedas creativas



Gilson Schwartz

- Pós-doutor pelo Núcleo de Pesquisa em Relações Internacionais e pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (Nupri-USP e IEA-USP), onde criou o grupo de pesquisa “Cidade do conhecimento” ([www.cidade.usp.br](http://www.cidade.usp.br))
- Doutor e mestre em Ciência Econômica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)
- Graduado em Economia (FEA-USP) e em Ciências Sociais pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP)
- Professor da Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP) e do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar Diversitas (FFLCH-USP)
- Pesquisador associado ao Núcleo de Política e Gestão Tecnológica (PGT) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), onde desenvolve o projeto “Iconomia” ([www.iconomia.org/usp](http://www.iconomia.org/usp))
- Diretor para a América Latina da rede internacional “Games for Change” ([www.gamesforchange.org.br](http://www.gamesforchange.org.br))
- Atuou no sistema financeiro como economista-chefe do BankBoston no Brasil, assessor da presidência do BNDES e consultor do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)
- E-mail: [gilson.schwartz@gmail.com](mailto:gilson.schwartz@gmail.com)





## Resumo

A visão da *iconomia* e das políticas de desenvolvimento humano com oportunidades em larga escala associadas à *economia criativa e audiovisual* torna-se um elemento crítico para a superação da crise contemporânea num contexto de violência geopolítica, sobretudo repactuando a participação das populações vulneráveis na sua dimensão cultural de periferias globais. O presente ensaio consolida três dimensões desse processo: a *conceitualização* da *iconomia* e sua dimensão de monetização lúdica digital no atual cenário capitalista digital global (com potencial de emergência de *games* e “moedas criativas” como instrumentos de transformação); a *revisão histórica* da “Cidade do conhecimento”, projeto iniciado no Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP) em 2001, onde são promovidos processos de incubação de projetos, redes e curadorias culminando, em 2015, no projeto “Iconomia”, *spin-off* na forma de *incubadora* cujas linhas-mestras, conceituais, tecnológicas e políticas são apontadas na conclusão que reafirma os potenciais de integração transdisciplinar abertas pela pesquisa em economia criativa digital.

PALAVRAS CHAVE: *ICONOMIA* • ECONOMIA CRIATIVA • ECONOMIA AUDIOVISUAL • CIDADE DO CONHECIMENTO • *VIDEOGAMES* • MOEDAS SOCIAIS.

## Abstract

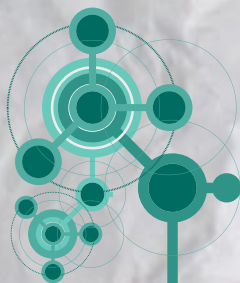
The *iconomic* vision and its corresponding human development policies with large scale opportunities associated with *creative and audiovisual economics* becomes a critical element to overcome the contemporary crisis in a context of geopolitical violence, particularly reconciling the participation of vulnerable populations in their cultural dimension as global peripheries. This essay consolidates three dimensions of this process: the *conceptualization* of *iconomics* and its monetary dimension as a digital ludic trend in the current digital capitalist scenario (with the potential emergency of creative games and currencies as instruments of social and economic transformation; the *historical revision* of the “City of knowledge” project initiated at the Institute of Advanced Studies of the University of São Paulo (IEA-USP) in 2001, marked by the sponsorship of digital projects incubation initiatives, fostering networks and curatorships which have culminated in the “Iconomy” project in 2015, a *spin-off* incubation framework led by conceptual as well as technological and political principles outlined in the conclusion, reaffirming the potential for interdisciplinary integration in digital creative economics research.

KEYWORDS: *ICONOMICS* • CREATIVE ECONOMY • AUDIOVISUAL ECONOMICS • CITY OF KNOWLEDGE • *VIDEOGAMES* • SOCIAL CURRENCIES.

## Resumen

La visión de la *iconomía* y de las políticas de desarrollo humano con oportunidades a larga escala asociadas a la *economía creativa y audiovisual* se torna un elemento crítico para la superación de la crisis contemporánea en un contexto de violencia geopolítica, sobretudo repactuando la participación de las poblaciones vulnerables en su dimensión cultural de periferias globales. El presente ensayo consolida tres dimensiones de ese proceso: la *conceptualización* de la “iconomía” y su dimensión de monetización lúdica digital en el actual escenario capitalista digital global (con potencial de emergencia de *games* y “monedas creativas” como instrumentos de transformación); la *revisión histórica* de la “Ciudad del conocimiento”, proyecto iniciado en el Instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de São Paulo (IEA-USP) en 2001, donde son promovidos procesos de incubación de proyectos, redes y curadurías culminando, en 2015, en el proyecto “Iconomía”, *spin-off* en la forma de *incubadora* cuyas líneas maestras, tanto conceptuales cuanto tecnológicas y políticas, son apuntadas en la conclusión que reafirma los potenciales de integración transdisciplinar abiertas por la investigación en economía creativa digital.

PALABRAS CLAVES: *ICONOMÍA* • ECONOMÍA CREATIVA • ECONOMÍA AUDIOVISUAL • CIUDAD DEL CONOCIMIENTO • *VIDEOGAME* • MONEDAS SOCIALES.



Iconomia é a economia política dos ícones. O desafio político mais imediato é a *gamificação* das políticas públicas como campo da economia criativa. A produção de *games* e entretenimento digital é desde logo também uma atividade que se pode descrever como economia criativa. A *gamificação* ou emergência de uma “era lúdica” remete a processos mais amplos, multissetoriais, que se complementam: hoje é urgente a compreensão ampla do significado tecnológico, icônico e econômico do entretenimento digital e dos *games* na sociedade contemporânea, assim como seus impactos nas dimensões complementares da tecnologia, da narrativa e do negócio. A partir dessa compreensão fenomenológica, ontológica e semântica, torna-se possível desenhar a centralidade das *políticas públicas* que se determinam e avaliam cada vez mais suportes e plataformas digitais com ampla expectativa da sociedade de participar desses processos.

## CENÁRIO: AMEAÇAS, OPORTUNIDADES, RISCOS E VULNERABILIDADES DA *ICONOMIA*

A economia política dos ícones – que a partir de 2006 denomino *iconomia* – identifica nos mercados de *games* e do entretenimento digital – em suma, na “sociedade do espetáculo” no estágio atual de desenvolvimento audiovisual capitalista – aqueles setores e atividades que, frequentemente designados como “economia criativa” ou “economia do audiovisual”, tornaram-se campo de políticas públicas estratégicas de desenvolvimento social, tecnológico e cultural de caráter local e regional (“*clusters*” e “arranjos produtivos locais”), com implicações sobre a inserção nacional e internacional de empresas e países nas redes e cadeias de valor globais (Schwartz, 2006)<sup>1</sup>.

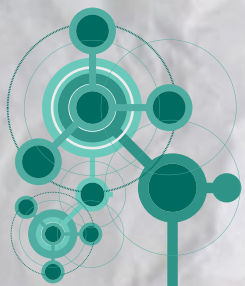
A “explosão” da internet, no curto intervalo de 25 anos após a queda do Muro de Berlim, coincide com um período de recrudescimento do terrorismo e das guerras imperialistas (seja em nome do Ocidente, seja invocando a Jihad), agravado pela maior crise financeira internacional desde o *crash* de 1929. Essa explosão se faz acompanhar da mais importante quebra de paradigma social e político desde o pós-II Guerra – com a emergência de novos padrões de hegemonia no capitalismo sob a liderança do capital financeiro e do complexo industrial-militar norte-americano. Disputas por hegemonia também passam a usar instrumentos financeiros e, cada vez mais, de ordem cultural e simbólica (*soft power*).

A violência em muitas formas (militar, econômica, social, simbólica, sexual, religiosa e urbanística) parece atingir escala e intensidade sem precedentes, coincidindo no atual ciclo mundial com a mais intensa aceleração tecnológica de que se tem notícia, a despeito da desaceleração secular da taxa de crescimento da economia mundial. Em alguns casos, mergulho na recessão e na desindustrialização, como no Brasil.

A visualização desse contexto histórico é em si mesma inquietante, sobretudo porque a aceleração tecnológica é inevitável e irreversivelmente poupadora de mão de obra, tornando mais violentos os processos de desagregação dos sistemas de segurança e defesa, inclusão social e prosperidade econômica.

Mas a inquietação torna-se perplexidade quando se evidencia o fenômeno igualmente sem precedentes de universalização do consumo de mídias audiovisuais em todo o planeta. Tudo é ou passa por uma tela, contribuindo para a instauração de uma “sociedade do espetáculo” em escala global (premissa aceita por todos os protagonistas, no Ocidente ou no Terceiro Mundo, contra ou a favor do “sistema”). Vive-se uma era de ícones, de iconografias e também de *iconomias*, mercados feitos de ícones digitais.

<sup>1</sup> Cf. Gilson Schwartz (2006). Princípios de iconomia. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/110>>. Dez anos depois, em dezembro de 2015, realizou-se a conferência “Iconomia, dinheiro e democracia” na Universidade de São Paulo, reunindo pesquisadores a partir de uma chamada de trabalhos e convidados. Programa disponível em <[www.iconomia.org/usp](http://www.iconomia.org/usp)>.



Nunca o entretenimento foi tão estratégico quanto na era da internet.

A popularização das interfaces audiovisuais da internet marca no início dos anos 1990 a consolidação da “globalização”.

Em sucessivas ondas de inovação tecnológica, ocorre uma percepção ampliada não apenas das relações constitutivas entre a existência humana e a fabricação de imagens (celebrando a “imaginação” ou “criatividade” e por consequência a invenção como condições da própria individuação, da socialização e da acumulação de capital), mas uma expansão em ritmo exponencial da produção e consumo de bens e serviços “culturais” ou “culturalizados”.

O resultado foi a ampliação da própria definição do que seja “entretenimento” ou “lúdico” levando, mais recentemente, à disseminação da percepção de que o mundo, mais que digitalizado, e, graças à internet, mais que interativo (1.0) ou colaborativo (2.0), é sobretudo lúdico, mediado por interfaces imersivas (que já alcançam as coisas e os corpos), necessariamente motivadoras e afetivas. Embora colaborativa, aberta ao compartilhamento e à formação de redes e *clusters*, a internet 3.0 é ainda mais acentuadamente competitiva, constituindo a *gamification* (neologismo dificilmente traduzível) de toda a realidade.

As disputas em torno da constituição de novos padrões de uso das tecnologias emergentes ultrapassam os limites tecnológicos, e incorporam elementos econômicos, sociais e políticos. Trata-se da construção e reconstrução social das tecnologias, em um processo que transforma simultaneamente os aparatos, os modelos de negócio que viabilizam sua utilização, os padrões cognitivos e de relação da sociedade com o ecossistema tecnológico no qual está inserida.

Nessa perspectiva, o entretenimento digital ou a “era lúdica” (Zimmerman) é mais que um nicho de mercado na economia do audiovisual, pois torna-se o princípio de inteligibilidade da própria lógica a mediar comportamentos e estratégias de indivíduos, grupos, comunidades, empresas, organizações (Zimmerman; Chapler, 2013)<sup>2</sup>.

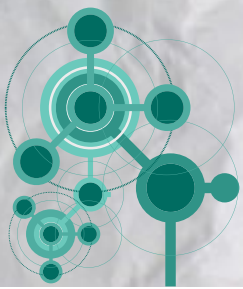
Mas não se pode perder de vista o paradoxo inicial: como o entretenimento (e, portanto, a própria imaginação e invenção humanas) pode afinal se tornar um princípio transcendental a definir os horizontes de toda uma época (um *Zeitgeist*) cuja brutalidade, violência, incerteza, ignorância e desesperança são evidentes?

A superação do paradoxo exige o conhecimento mais detalhado dessas interfaces audiovisuais lúdicas, interativas, imersivas, ubíquas e pervasivas, seus suportes tecnológicos, gêneros e formas narrativas, seus modelos de produção, distribuição e financiamento. Desafio interdisciplinar que, no entanto, parece nesse momento a pedra filosofal do entendimento das novas formas de socialização (re)mediadas pelo digital.

Essa análise da microfísica da socialização digital revela vantagens e riscos, oportunidades e ameaças, cuja resultante vai sendo moldada por novas configurações jurídicas, marcos regulatórios, práticas políticas e opções individuais que frequentemente assumem a feição de “comportamento de manada”, assim como evidências de que também na economia do audiovisual há *animal spirits* empreendedores que antecipam tendências ou oferecem soluções que ganham escala global (exemplarmente o Facebook).

A governança, os direitos humanos a intimidade, privacidade e anonimato, os limites à ação do Estado e a própria natureza de instituições em rede (ou o impacto das redes sobre as instituições existentes) definem uma ampla agenda institucional

<sup>2</sup> Cf. <<http://kotaku.com/manifesto-the-21st-century-will-be-defined-by-games-1275355204>>. Publicado por Eric Zimmerman e Heather Chaplin em 9/9/2013 como “Manifesto for a ludic century”.



sem a qual a emergência dos novos mercados digitais (ou a transformação digital dos mercados existentes) torna-se ainda mais incerta e potencialmente ineficaz, perversa e eventualmente totalitária ou também violenta. No mundo do entretenimento audiovisual essa questão essencial da regulação e das instituições necessárias ao funcionamento sustentável de mercados e indústrias é dramático.

Essa tríade violência-inovação-imagem serve como regra heurística para destacar em algumas das principais fronteiras da inovação na economia do audiovisual contemporânea os potenciais de desenvolvimento, assim como os riscos e as ameaças à própria socialização e à sustentabilidade do desenvolvimento econômico.

## Redes sociais

As redes sociais e, sobretudo, a hegemonia do Facebook constituem hoje o exemplo mais acabado desse paradoxo entre violência e entretenimento, duplamente. De um lado, visto como espaço de socialização, a rede social permite o "ativismo de poltrona" e, portanto, eleva a proporções inéditas a própria idiotia do arquétipo "Homer Simpson", ou seja, do indivíduo caricato cujo ícone é a cena de abertura dos episódios em que corre com a família para se acomodar no sofá diante da televisão.

Ou seja, consagra-se a socialização alienante, em que a subserviência do espectador é reafirmada apesar de toda a retórica que faz a apologia da interatividade, da colaboração ou da própria ampliação da vida social dos "amigos" conectados pela rede social.

No entanto, é também pela rede social que se organizam de forma inovadora os movimentos sociais, as chamadas para a ocupação de ruas e lugares públicos e a ampliação dos espaços de empreendedorismo (no caso do Facebook, o consumo é gratuito, mas o uso empreendedor demanda gastos em publicidade que fazem a fortuna da empresa em Wall Street).

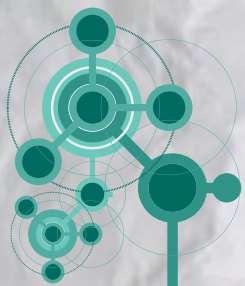
Um novo padrão de atuação política surge, em um ativismo digital influenciado pelos princípios da cultura livre. Esses novos ativistas digitais definem sua militância não necessariamente em causas específicas, mas pelo seu fundamento digital. Nesse sentido, questionam práticas consolidadas de atuação política e permitem novas formas de pressão sobre os governos no sentido de promover participação e transparência.

Empreendedorismo e emancipação, de um lado, alienação e extração de uma forma inédita de mais-valia, um excedente de energia cuja fonte é o olhar dos "amigos" na rede social, de outro. É toda uma nova forma de regulação do prazer e do gozo (como tem ressaltado Eugenio Bucci), as redes sociais mostram-se indissociáveis de uma nova economia política da atenção e de uma teoria do valor dos ícones que se insinua nessa situação contemporânea<sup>3</sup>.

Ao longo dos últimos setenta anos, a população nas cidades brasileiras foi de 12 milhões para 170 milhões; 85% dos brasileiros vivem em cidades. Todas as métricas demográficas e sociais relevantes, bem como o quadro da política de desenvolvimento territorial e regional confirmam a perspectiva de um novo processo de urbanização, acesso a informação, educação e serviços, em que a rastreabilidade das transações e a digitalização de arquivos, o processamento de documentos e o aumento da eficiência dos processos regulatórios são, em boa medida, desafios ainda abertos no horizonte.

Nesse contexto, de forma semelhante ao que se verifica em outras grandes aglomerações urbanas em países centrais ou na periferia da economia mundial, a "base da pirâmide" social possivelmente terá cada vez mais, e talvez quase exclusivamente, acesso a oportunidades de entretenimento, mas também de emprego e socialização, por meio das redes sociais. Entretanto, é

<sup>3</sup> Cf. especialmente "O valor de gozo: um conceito para a crítica da indústria do imaginário" (Bucci; Venancio, 2014, p. 141-158).



de se esperar que novas formas de diferenciação no acesso a essas oportunidades se materializem em camadas de exclusão simbólica, econômica e social construídas sobre a base “democrática” das redes sociais.

### *Videogames*

Jogos digitais não são consumidos apenas por jovens do sexo masculino, como se pensa tradicionalmente, mas também por crianças, mulheres e idosos. A tal ponto expandiu-se o consumo dessa peculiar obra audiovisual que é o *videogame*, que se tornou corrente a percepção de uma *gamification* de toda a realidade social e econômica.

Ou seja, os usos do jogo digital ultrapassaram o entretenimento, incorporados a atividades de educação, a pesquisas científicas, a treinamentos (desde o âmbito corporativo até a defesa nacional), além de terem utilização na capacitação relacionada ao atendimento de saúde, na escolha e no desenvolvimento de vocações, e na arquitetura e construção civil. Essa foi a principal conclusão do estudo sobre a indústria de jogos digitais no Brasil e no mundo conduzida pelo PGT-FEA-USP para o BNDES em 2014.

O mercado mundial de jogos digitais movimentou US\$ 57 bilhões em 2010, enquanto o de cinema, US\$ 31,8 bilhões. Em 2011 o setor movimentou US\$ 74 bilhões, e as previsões indicam que deverá ultrapassar US\$ 82 bilhões em 2015. Assim como nas redes sociais, há desafios cuja superação depende da consolidação de instituições e “regras do jogo” (literalmente) para a produção e o consumo.

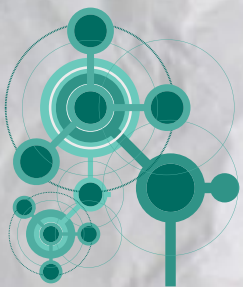
Um filme violento incita à violência? Um jogo digital condiciona seus consumidores a reagir violentamente? O debate sobre os impactos reais da imersão audiovisual ganha enorme relevância quando crianças, até bebês, já iniciam antes mesmo da socialização “analógica” a construir seus mundos, relações e expectativas, a partir da mecânica, do *design*, da estética das interfaces lúdicas e dos jogos. O problema não é novo (possivelmente Orson Welles inaugurou a questão da influência da mídia sobre a imaginação e o comportamento de manada dos “receptores” da mensagem, então radiofônica).

### *Crowdsourcing e moedas sociais, complementares ou criativas*

O *crowdsourcing* é uma prática que combina elementos das redes sociais à mecânica de alguns jogos, primando pela combinação entre competição (por recursos) e a colaboração (por exigir contrapartidas nem sempre monetárias pela associação em redes digitais).

O paradigma a partir do qual esse “jogo colaborativo em redes sociais” evolui é o do desenvolvimento do *software*. É da cultura *open source* que animou desde o início da internet a expansão da rede que derivam extraordinárias oportunidades de gerar resultados em todas as áreas de produção e consumo, até mesmo financiamento (quando ocorre o *crowdfunding*). A dinâmica dessas redes de subcontratação e parcerização tem sido exaltada (sobretudo pelos advogados do *software* livre e da relativização ou mesmo abolição da propriedade privada do conhecimento e da informação).

Assim como nas redes sociais e nos jogos, o espectro da violência (ou de inúmeras formas de violência) também ronda o horizonte em tese promissor, libertário e próspero das redes de *crowdsourcing*. A principal consequência do trabalho colaborativo em rede e do compartilhamento de conhecimento (e de carros, casas e outros objetos) tem sido denunciada como “precarização” das condições de trabalho.



No lugar do proletariado, a globalização digital já estaria configurando um gigantesco “precariado”, um proletariado digital cuja sobrevivência depende da integração a redes sociais que supostamente funcionem como jogos de soma positiva.

O *crowdsourcing* tem também como implicação adversa a desintermediação em muitos setores, assim como a possibilidade de evasão fiscal, flexibilização de direitos sociais e trabalhistas e, portanto, tendencialmente o enfraquecimento do próprio espaço público.

A importância dessa tendência como oportunidade de mercado para os produtores de conteúdo audiovisual e entretenimento digital é extraordinária. A redução de custos, a possibilidade de produzir conteúdo em parcerias a despeito das distâncias geográficas e o imperativo de organização da produção por projetos, com equipes flexíveis, sugerem que no mundo da cultura audiovisual essa emergência é agora indispensável.

## Internet das coisas

Embora a internet seja amplamente percebida como rede de acesso à informação e a pessoas (redes sociais), a expansão da comunicação entre máquinas e objetos (*machine to machine* ou M2M) constitui uma “rede social das coisas” que parece confirmar a visão de Bruno Latour (2005) sobre o caráter “social” das coisas como essencial à sua teoria do “ator-rede”.

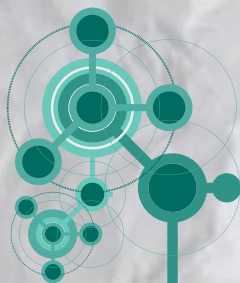
De fato, a própria rede ganha autonomia e sua inteligência torna-se cada vez mais impregnada em objetos, corpos e lugares por meio de sensores de radiofrequência, câmeras monitoradas com *softwares* de reconhecimento de imagem, *chips* inseridos em corpos humanos ou animais, acessórios como celular, pulseiras e relógios, óculos e assim por diante.

Assim como nos processos de *crowdsourcing*, o potencial de benefícios parece ainda mais extraordinário e o impacto em setores da economia criativa é evidente: celulares que ativam informações a partir de sistemas de geolocalização (sejam turísticas, sejam de orientação em rotas de menor trânsito na cidade), jogos que se desenrolam em espaços reais (uma praça, uma cidade, um ponto de ônibus etc.), a transformação dos edifícios e espaços públicos em novas áreas de projeção de imagens (e, portanto, ampliação para além das telas do campo de incidência do espetáculo audiovisual)... Os exemplos se multiplicam à medida que a conexão entre seres vivos, objetos, máquinas e sistemas mediados por códigos e ícones digitais ganha profundidade, extensão e inteligência artificial.

Isaac Asimov (2009), precursor na ficção de uma sociedade automatizada/robotizada que parece confirmar-se a cada ciclo de inovação na internet “das coisas”, celebrou a lei fundamental da robótica que dita a impossibilidade de um robô atentar contra um ser humano. A digitalização das redes sociais e das oportunidades de emprego e renda parecem aumentar o risco de que a desumanização e precarização da vida digital aumente com o tempo.

## Transmídia

Os principais impactos dessa universalização do princípio de entretenimento digital sobre a vida contemporânea (redes sociais, *videogames*, *crowdsourcing* e internet das coisas) exigiram nos últimos anos a atualização da linguagem usada para indicar o caráter midiático dessas transformações.



No início, consagrou-se a expressão “hipermídia”. Outros termos entraram em circulação: “multimídia”, “*cross media*”, mas é a emergência recente da noção de “transmídia” que melhor reflete a natureza mais profunda das transformações tecnológicas que redefinem os suportes, os gêneros e as formas narrativas associadas aos produtos e serviços audiovisuais.

Há, no entanto, duas acepções correntes para o termo. A Wikipedia associa a narrativa transmidiática à técnica de contar uma história usando múltiplas plataformas e formatos (livros, eventos, cinema, televisão). Trata-se, portanto, apenas de uma nova terminologia para designar o mesmo que “multimídia”.

Uma visão mais inovadora e consistente do termo “transmídia” é associá-lo à expansão da narrativa digital para além do digital (como na *gamification*, no *crowdsourcing*, nas redes sociais e na internet das coisas). Ou seja, “trans” significa “ir além”, “ultrapassar” e não apenas combinar várias formas na mesma narrativa.

A lógica transmidiática é por natureza híbrida (analógica e digital), alcança os objetos, os corpos, todos os seres vivos num mesmo tabuleiro organizado a partir de *softwares* abertos (e que podem, portanto, coevoluir com as situações em que são aplicados).

Mais que a combinação de mídias, o entretenimento digital transmidiático é o que expande a experiência audiovisual para além da interface, confunde ou subverte as relações entre produção e consumo, transmissão e recepção, induz rupturas, incertezas, desintermedeia para “re-mediatar” sobre novas bases.

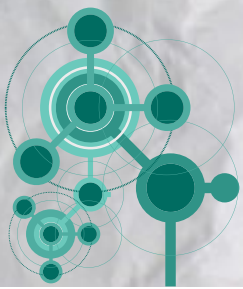
## Monetização de redes e mobilidade

O exemplo mais eloquente do caráter transmidiático (que se associa aos ciclos recorrentes na internet de desintermediação-remediação) das novas narrativas é a emergência de novos meios de pagamento digitais e formas de monetização cujo ícone é o conhecido uso de *tokens* ou moedas fictícias em *videogames*.

A convergência entre “inclusão digital” e uma nova esperança na força criativa dos indivíduos tornou-se comum tanto a pensadores liberais que fazem a apologia do sistema capitalista (como Richard Florida, que celebra a emergência da “classe criativa” em sua obra de 2002), quanto a teóricos de um novo marxismo autonomista (destacam-se os italianos que redefinem os horizontes do capitalismo a partir do “trabalho imaterial” ou “pós-fábrica”, como Maurizio Lazzarato e Antonio Negri em sua obra de 2001).

Há um solo comum às abordagens que se apresentam como antípodas: trata-se de uma convergência entre trabalho e lazer, o consumo fora da fábrica e do controle industrial torna-se parte produtiva do sistema econômico. É o fim da classe operária, substituída por uma massa intelectualizada que consagra a convergência entre capital e conhecimento? A criatividade humana individual torna-se a força motriz na vanguarda do desenvolvimento econômico e o principal motor produtivo, apta, a partir dessa apropriação das novas interfaces audiovisuais, a recriar o próprio dinheiro e assim as condições de mobilidade (tanto espacial, quanto social)?

O surgimento e a rápida disseminação da *bitcoin* são exemplos desse potencial que no limite ameaça o poder dos bancos centrais, das agências reguladoras e das políticas nacionais de incentivo ou subsídio à inovação e ao compartilhamento de informação, conhecimento e cultura. A expansão dessa realidade transmídia redefine os meios e os processos de produção e consumo de bens e serviços audiovisuais.



O *design* desses meios, processos e interfaces parece vir a primeiro plano como horizonte de enfrentamento das complexas relações entre violências e aceleração tecnológica. Afinal, sempre foi essa a questão mais dramática e central nas sociedades: como regular o uso (e eventual monopólio) da força, da tecnologia e do conhecimento.

O entretenimento digital e sua expansão como princípio de regulação global, sistêmico e transmidiático possivelmente representam a última esperança de pactuação civilizada de consensos e modos de vida. Essa é a expectativa liberal, presente na obra de autores como Benkler e Stiglitz. Numa emergente economia da informação em rede, há potencial para uma ampliação inédita de nossas capacidades criativas, narrativas e imaginativas.

O potencial emancipatório da cultura, da educação, do ócio e do gozo no entanto convivem com riscos e ameaças entranhadas também na lógica dessas interfaces, na sua natureza híbrida, móvel e pervasiva.

Visto a partir da periferia do sistema capitalista global, há uma tendência real para a emergência de uma cultura participativa liderada pela imaginação digital?

Quais são os protagonistas sociais das novas formas de entretenimento digital? Até que ponto é possível falar ainda de entretenimento quando ocorre a *gamification* de assuntos sérios como educação, saúde, meio-ambiente e cultura?

Como o Estado pode adaptar-se e preparar-se para esses novos contextos, tanto em termos das relações de governança, cada vez mais digital, como na provisão de serviços públicos, não mais monopolizados por ele, mas construídos socialmente de forma colaborativa no ambiente digital?

Qual é o papel das culturas populares e dos ativistas na promoção dessa convergência entre uma ideologia participativa e a pregação em torno de um novo modelo pós-fabril que, aparentemente, nos leva para além do dualismo estrutural entre centro e periferia, capital e trabalho, Estado e mercado?

Será que o paradigma e a geopolítica da internet e o controle corporativo das infraestruturas de telecomunicações permitem de fato a emergência de uma nova confiança na apropriação da renda e na criação de riqueza em um mundo sem barreiras ao empreendedorismo criativo e à capacitação contínua e descentralizada?

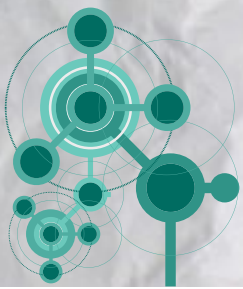
Pode a juventude, beneficiando-se dessas tecnologias convergentes, via "start-up-ismo", "ativismo" e a ocupação libertária de novos espaços públicos, assumir um protagonismo que desembocará numa "primavera cultural global"?

O "entretenimento" é apenas espetáculo e alienação frente à crise, à violência e à aceleração da desigualdade (sobretudo de domínio de tecnologias) ou carrega em si, como força criativa, os elementos de uma nova esperança na cultura e na educação?

## EMERGÊNCIA DE UMA "ICONOMIA": *GAMIFICAÇÃO* DA "CIDADE DO CONHECIMENTO"

A identificação teórica de um objeto designado como *iconomia* e a experimentação com tecnologias capazes de evidenciar a potência semântica do conceito por meios digitais ocorreu ao longo de um ciclo de catorze anos de projetos no grupo de pesquisa "Cidade do conhecimento".





Nos últimos sete anos, questões iniciais ligadas à dimensão lúdica do conhecimento e da aprendizagem, assim como as relações entre esses fluxos e a divisão social do trabalho, da propriedade intelectual e da afetividade ganharam relevo particular, animando a ideação de uma *iconomia* com “moedas criativas” que circulam na sociedade do conhecimento (simulada por meio de projetos de extensão do grupo de pesquisa no Instituto de Estudos Avançados (IEA) e depois na Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo).

A *iconomia* é, portanto, uma inovação sob a forma de *spin-off* da “Cidade do conhecimento”, é uma criação da arquitetura de informação, sistemas de gestão e fluxos de produção de conteúdo que permitem a monetização de atividades associadas à “economia criativa” derivada dessa forma especial de cidadania digital mediada pela universidade pública em parcerias multissetoriais e interdisciplinares em rede.

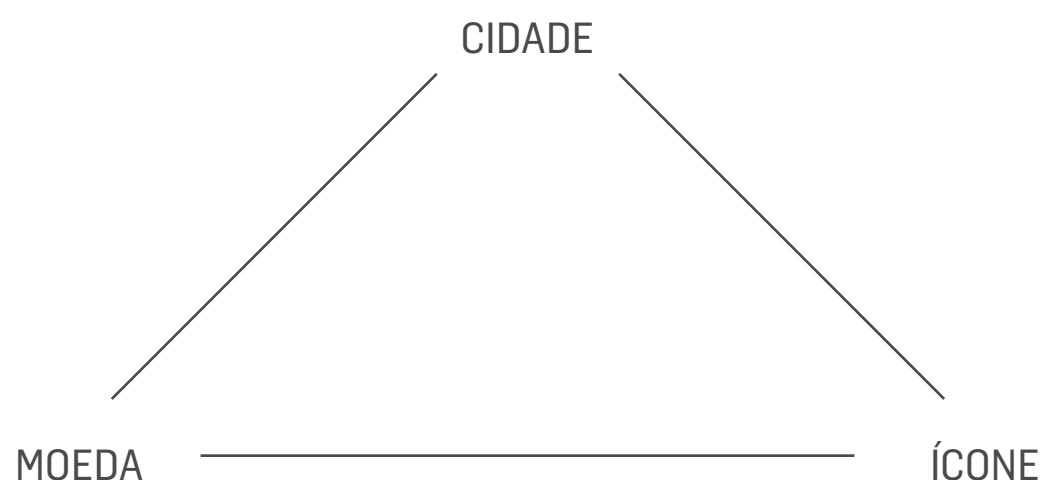
Assim, a *gamificação* da “Cidade do conhecimento” consiste na criação de uma incubadora virtual centrada na promoção da economia criativa. O instrumento essencial dessa *gamificação* (ou *edugamificação*, dada a centralidade das atividades educacionais, culturais e criativas na dinamização da “cidade” e da sua *iconomia*) é a emissão de “moedas criativas” (moedas digitais sociais ou complementares).

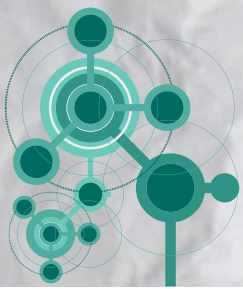
O modelo proposto segue uma estrutura triádica composta pelos seguintes vértices: cidade – moeda – ícone. Ao promover a circulação de “moedas criativas” nas atividades e nos projetos da “Cidade do conhecimento”, a plataforma induz a emergência de uma *iconomia*.

Esse *design* da rede promove a sua dinâmica por meio da monetização ou *gamificação* das transações realizadas, com a (re)mediação da plataforma de criação colaborativa, desenvolvida por meio de protocolos abertos para apropriação por municípios ou demais unidades administrativas, voltadas para a formulação de políticas públicas alavancadas pela *gamificação* da inteligência coletiva.

O desenvolvimento da plataforma exige a harmonização de protocolos e a interoperabilidade em várias camadas de *hardware*, *software* e *knowware*.

Lógica, arquitetura da informação e semântica na iconomia





A lógica triádica que define o campo teórico e aplicado da “Cidade do conhecimento” é derivado da semântica web tal como apontada por Pierre Lévy<sup>4</sup>. Simplificadamente, a semântica da inteligência coletiva proposta por Lévy parte da tríade básica ser, coisa, símbolo. Essa tríade projeta-se tanto no campo virtual quanto no campo real.

Na tríade constitutiva da *iconomia*, a “cidade” corresponde ao universo das coisas (e da internet das coisas), os ícones alargam, pela expansão audiovisual digital, ao infinito as possibilidades do simbólico e a moeda, definida como mídia, mediação e medida, representa o lastro ontológico da confiança dos participantes na ativação inteligente dessa ecologia complexa, ou seja, transformação da “cidade” em civilidade, civilização, cultura, ciência e consciência.

Uma “cidade” é feita de “conhecimento” quando seus processos, eventos e projetos são estruturados com base em cadeias semânticas intrínsecas a uma economia da informação cujos ícones agregam valor a essa sociedade (por exemplo, resolvendo problemas, aumentando o bem-estar ou reduzindo o desperdício de recursos escassos).

A produção desses ícones, ou seja, a geração de uma *iconomia*, torna-se o fator de desenvolvimento essencial e crítico à emergência da hélice tripla que define os horizontes da economia mundializada sob a pressão contínua e contraditória da inovação e da sustentabilidade.

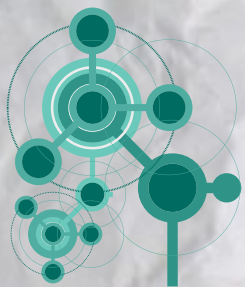
O *design* social de infraestruturas, *hardware*, *software* e *knoware* inteligente do ponto de vista coletivo (com todas as dificuldades de definição das esferas do “coletivo” e de suas instâncias de regulação, supervisão e monitoramento) é um desafio multissetorial, interdisciplinar e geopolítico à medida que o desenvolvimento de redes sociais se tornou, na sociedade do espetáculo digital, uma instância essencial na articulação de afetos, capitais e tecnologias.

A configuração de moedas sociais criativas oferece uma oportunidade de geração coletiva de um “DNA” cujo espraiamento em redes sociais deve resultar em emancipação humana.



A *iconomia* já é uma realidade. Após catorze anos de projetos, a “Cidade do conhecimento” efetivamente produziu *spin-offs* e ainda atua como um ecossistema de empreendedorismo criativo em processo de crescimento e mundialização com foco na inovação sustentável. Desse ponto de vista, se a estatura teórica da *iconomia* como paradigma pós-industrial de geração de valor é uma questão em aberto, a “incubadora de ícones” da “Cidade do conhecimento” já representa na prática a experimentação com novas possibilidades de articulação por meio de redes digitais entre ensino, pesquisa, produção cultural e extensionismo.

<sup>4</sup> A “Cidade do conhecimento” integra desde 2003 a rede de laboratórios e projetos de inclusão digital associados ao programa de pesquisa sobre inteligência coletiva liderado por Pierre Lévy na Canada Research Chair in Collective Intelligence. Cf. <<http://www.chairs-chaires.gc.ca/chairholders-titulaires/profile-eng.aspx?profileID=584>>. Especialmente: Lévy (2011). Cf. <http://www.scoop.it/t/semantic-sphere>.

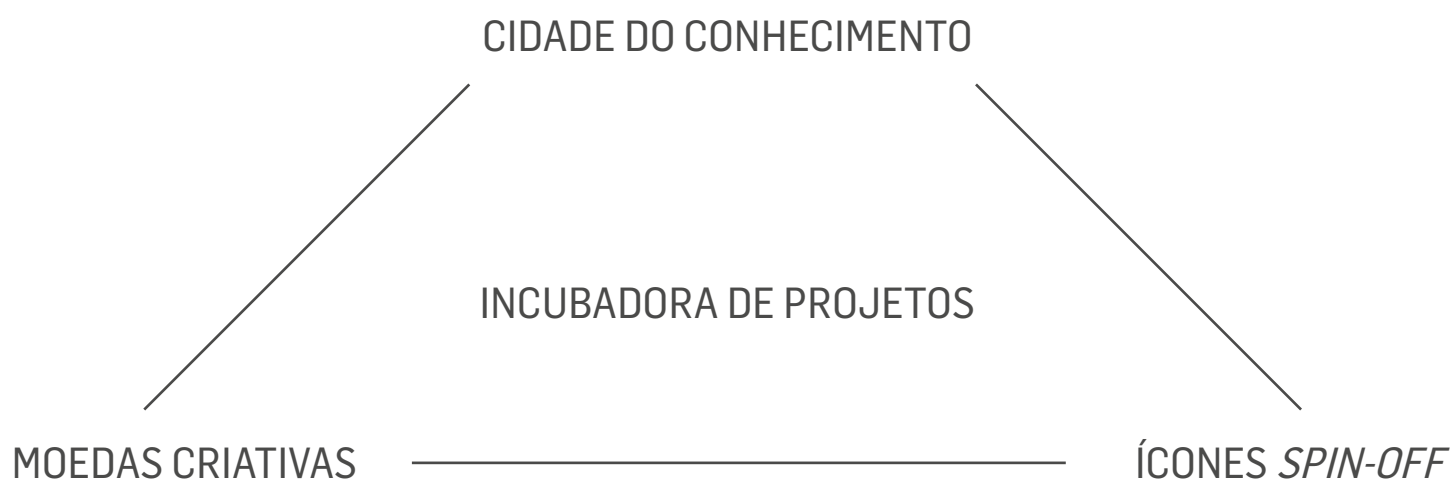


Na prática, há evidências robustas de sucesso do projeto originalmente lançado pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP) na sua pretensão de experimentar, sugerir e participar da implementação de políticas públicas e agendas de debate sobre a sociedade da informação.

Projetos como o “Moedas criativas” foram objeto de patrocínios em diferentes esferas de governo e promoção internacional ao longo dos últimos doze anos. Já em 2003, integrou a agenda de pesquisa do Instituto de Tecnologia de Informação (ITI) da Casa Civil da Presidência da República, tendo continuidade por meio de editais e patrocínios do Ministério da Cultura e Funarte, BNDES, CEF, Banco do Nordeste, CNPq, Framework Program 7 da União Europeia, Unesco Rio+20, Fapesp – Researcher Links com British Council, Proac no Estado de São Paulo assim como Fundação Volkswagen, AMD Foundation, Mozilla, Fundação Telefónica, Santander Universidades.

Ao longo desse ciclo, formou-se uma rede de colaboradores na USP e em outras universidades, empresas e organizações voltadas a temas de inclusão digital, direitos humanos e cidadania digital, empreendedorismo no campo do audiovisual e pesquisas com foco em moedas sociais e complementares, culminando na criação, em outubro de 2015, de uma rede internacional de pesquisa sobre moedas sociais e complementares. Também por meio de editais e por convites, a “Cidade do conhecimento” articulou-se a centros de pesquisa e organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, na União Europeia, Ásia e África.

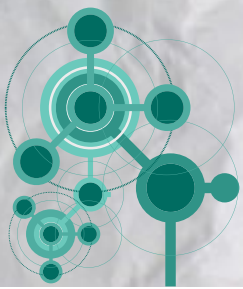
Alógica triádica assume, portanto, ao longo dos catorze anos de operação da “Cidade do conhecimento”, a seguinte configuração:



A incubadora de conteúdos em novas mídias e infraestruturas audiovisuais representa uma oportunidade única de experimentação com a criação de políticas públicas centradas na produção compartilhada de conhecimento, voltado à ampliação das cadeias de valor da economia digital criativa nos mercados locais, regionais, nacionais e internacionais.

A formação de redes estratégicas ou consórcios, como no modelo europeu em que o grupo de pesquisa “Cidade do conhecimento” atuou nos últimos anos, sobretudo com a participação de empresas, coletivos, organizações sociais e administrações públicas, confere ao projeto um caráter não apenas interdisciplinar, mas política e institucionalmente consistente com uma perspectiva *multistakeholder* (multissetorial), de abertura para a multiplicidade de interesses, afetos e valores associados ao desenvolvimento humano na fronteira híbrida entre coisas, símbolos e seres.

Essa atuação fortemente marcada pela ênfase em pesquisa interdisciplinar e empreendedorismo, potencializando as oportunidades abertas pela rede formada por meio dos grupos de pesquisa, promovendo uma contínua realimentação entre teoria, prática e pesquisa empírica, marca as atividades de síntese entre engenharias, economia e humanidades desde pelo menos 2005, quando é proposta a ideia de “emancipação digital”.



“Emancipação digital”: empreendedorismo na economia do audiovisual <http://www.cidade.usp.br/emancipacao/index.php>

Agência de Notícias do Ministério da Ciência e Tecnologia <http://agenciact.mct.gov.br/index.php/content/view/31526.html>

Agência USP de Notícias <http://www.usp.br/agen/bols/2005/rede1761.htm>

Cabe registrar o reconhecimento obtido pelo conceito de “emancipação digital” como uma das iniciativas que “abrem alas” no campo da inovação tecnológica e social. Segundo Plonski (2007, p. 81),

no quadro referencial da economia da informação, a emancipação corresponde à pesquisa, desenvolvimento e inovação nos modelos de produção, compartilhamento e distribuição de conhecimentos aplicados à solução de problemas. E, ao eliminar a redundância do digital na expressão “inclusão digital”, procura-se alertar para a importância da inclusão, pela mídia digital, em redes produtivas de conhecimento e outros ativos intangíveis<sup>5</sup>.

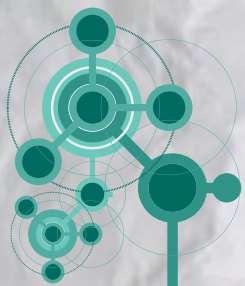
A referência à emancipação digital por Plonski ocorre no contexto de uma taxonomia das novas formas da inovação (ou seja, uma visão inovadora das tendências contemporâneas em políticas públicas de fomento à inovação). A partir de 2013, essa agenda passa a integrar o projeto “World innovation and sustainability helix (Wish)” coordenado pelo “Núcleo de pesquisa em política e gestão tecnológica” (PGT-FEA-USP), em projeto patrocinado pela pró-reitoria de Pesquisa e que identifica na *iconomia* uma configuração específica no horizonte dos modelos de inovação de hélice tripla.

Nessa perspectiva, a *iconomia* representa um programa de pesquisa e também uma oportunidade para que a “Cidade do conhecimento” avance como campo real de implementação de configurações inovadoras de relacionamento entre a universidade e a sociedade.

A “emancipação digital” surge entre as três formas de organização das políticas tecnológicas capazes de “alimentar a expectativa de que as políticas de inovação de terceira geração possam gerar uma sequência de movimentos coordenados de crescimento econômico e redução da pobreza”. As outras duas são o “extensionismo tecnológico” e os “habitats de inovação”. O investimento em pesquisa que resulte num ecossistema de inovação com foco em economia social criativa e digital é ancorado na produção de conteúdo audiovisual a ser incorporado às políticas públicas de inserção na economia do conhecimento, que requer um processo de reformulação do imaginário de parte da sociedade acerca da inovação.

Os exercícios de produção de mídia digital e mesmo de divulgação aplicada às ações, pesquisas e programas da “Cidade do conhecimento” tiveram sempre essa intenção de atuar sobre as expectativas e o imaginário social em torno do

<sup>5</sup> Plonski registra a realização dos projetos da Cidade 1.0 e que resultaram na formulação de um programa de “emancipação digital” para os governos federal, estadual e municipal (São Paulo) no período 2001-2007.

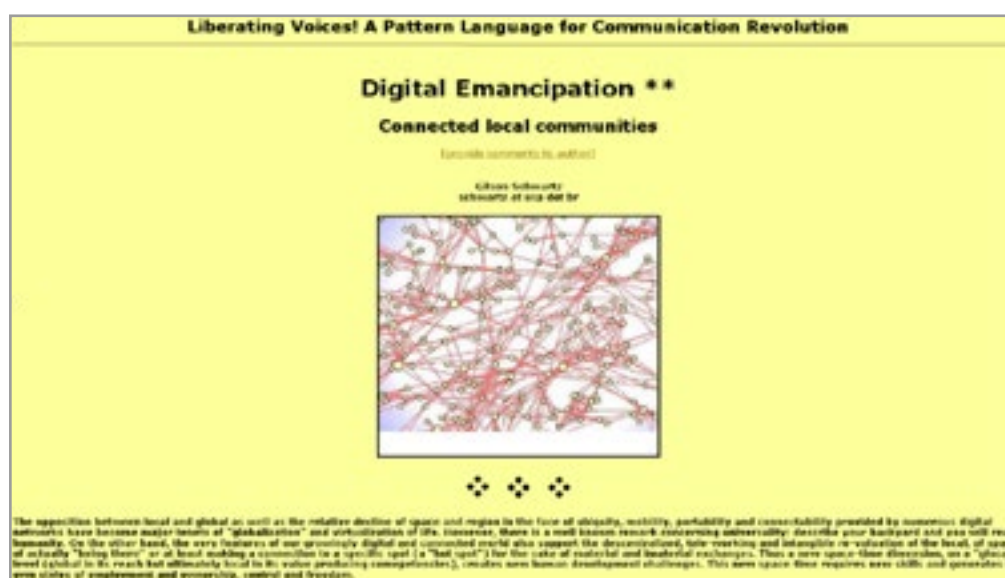


significado e alcance da inovação, especialmente a inovação que se organiza em torno da produção colaborativa de conteúdo audiovisual digital.

Adicionalmente, por ser a produção audiovisual intensiva em talento, conhecimento e intervenção humana, pelo seu caráter performático e interativo, constitui-se numa das mais extraordinárias fontes de valor adicionado e elevado potencial de geração de emprego, renda e investimentos, contrarrestando ao menos em tese os efeitos desempregadores das novas tecnologias em outros setores da “velha economia”.

A importância do programa emergente de “Emancipação digital na *iconomia*” fica registrada também pela colaboração com agendas de pesquisa internacionais que têm compromissos de ordem político-pedagógica semelhantes, como o projeto “Liberating voices”. A emancipação digital foi ali selecionada como um dos padrões de linguagem que a rede mundial vem criando em favor de maior inteligência cívica. Doug Schuler, o organizador dessa obra, foi o conferencista convidado no I Encontro pela Emancipação Digital e desde então mantém contato estreito com o projeto.

Essa parceria culminará na apresentação dos resultados no congresso internacional Human-Computer Interface, na China, em julho de 2007.

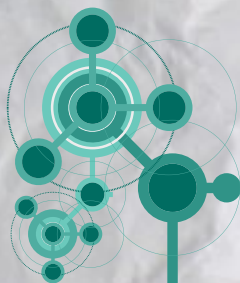


Liberating voices. Schuler (2008). [http://diac.cpsr.org/cgi-bin/diac02/pattern.cgi/public?pattern\\_id=711](http://diac.cpsr.org/cgi-bin/diac02/pattern.cgi/public?pattern_id=711)

A *gamificação* ganha espaço na agenda do grupo de pesquisa com o lançamento, em 2010, da representação brasileira e latino-americana da rede Games for Change, com patrocínios do setor privado, como da Fundação Volkswagen e DA AMD Foundation (o Festival chegou à sua quinta edição em 2015).

No mesmo ano tem início o ciclo anual de festivais “Ligação – Literatura infantojuvenil, *games* e artes em ação”, no Sítio do Picapau Amarelo e na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Taubaté (SP). Em sua sexta edição, em 2015, o evento passou a contar com recursos do Proac, além da parceria com a rede internacional Games for Change.

A prática voltada ao empreendedorismo audiovisual no segmento de *videogames* envolveu ainda duas iniciativas de impacto na aproximação da “Cidade do conhecimento” ao conceito de uma incubadora alavancada por *gamificação*: a pesquisa “O futuro da indústria de *games*”, conduzida pelo PGT-FEA sob encomenda, após processo seletivo nacional conduzido pelo BNDES e a gradual formação de uma comunidade de prática voltada ao *game design* com impactos transformadores e viés empreendedor a partir da curadoria do “Portal da juventude” para a Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (em 2015).



A *gamificação* da plataforma de incubação/aceleração de projetos de conteúdos para novas mídias e infraestruturas audiovisuais, por meio da gestão de uma plataforma de monetização de redes de ensino-aprendizagem e tutoriais com base em projetos, alinha a visão dessa “Cidade do conhecimento” com o conceito de “Cidade distribuída”, desenvolvido por Vassão (2015).

Trata-se de conceber e implementar políticas públicas que atuem sobre as cidades na perspectiva das “redes distribuídas”, desprovidas de centro e capazes de se auto-organizar.

A popularização da telecomunicação pessoal, baseada em “redes distribuídas”, é um fato histórico, e promove maneiras renovadas para a população, empresas e governos construírem práticas em escalas sociais e geográficas muito variadas, do global ao local, do empreendimento à comunidade – ativando características dos “sistemas distribuídos”: adaptabilidade, resiliência, flexibilidade, auto-organização.

O impacto da disseminação dos sistemas distribuídos já pode ser verificado no surgimento de novas práticas em áreas como energia, indústria, agricultura, trabalho e hospedagem, e a pesquisa de Vassão promove a análise dessas características de modo adequado, consistente com a agenda de convergência entre políticas públicas e economia do conhecimento.

Vassão também aponta para o fato de que tais objetos de conhecimento são do domínio dos estudos em complexidade, os quais oferecem um modo renovado de compreender-se a própria cidade – em especial, considerar a importância das comunidades na microescala sociourbana para a composição de processos na macroescala regional e global.

Na *iconomia*, serão aplicados princípios de *metadesign* para elucidar modos de ação para que a monetização da “Cidade do conhecimento” aponte para as infraestruturas, *softwares* e formação de recursos humanos necessários ao desenvolvimento sustentável de “cidades distribuídas”.

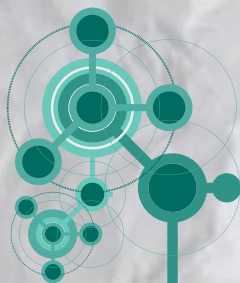
O importante a destacar é que já vivemos num contexto sociourbano baseado na popularização maciça da telecomunicação pessoal e da inclusão de sistemas de automação baseados em redes distribuídas. Cabe ao sistema de inovação (com destaque para as universidades públicas de pesquisa, extensão e ensino) criar, desenvolver e encontrar os meios de sustentabilidade para a convergência entre a inteligência coletiva das redes e a promoção dessa tecnologia de distribuição de renda, poder e prestígio.

## MONETIZAÇÃO CRIATIVA EM JOGOS DE LINGUAGEM

As redes digitais não apenas produzem essa reconfiguração no comportamento das pessoas que nos acostumamos a chamar de “redes sociais” (como se alguma rede ou tecnologia pudesse existir sem ser social), mas reorganizam o mundo e obrigam a espécie humana a pensar de uma nova forma, atualizando a crítica da racionalidade técnica e nos convidando a novas formas de resistência criativa à automação, à precarização do trabalho e à alienação pelo consumo insustentável.

O surgimento da *iconomia* é uma expressão desse momento histórico de guinadas epistemológicas fundamentais: a guinada icônica, a guinada ontológica e a guinada afetiva definem um horizonte triádico cuja possível convergência é digital e real.

As redes digitais nos convidam a pensar de forma diferente e também a pensar a diferença, o risco de supressão da diversidade e o potencial de emancipação em novas dimensões da organização e da cultura.



Trata-se de uma preocupação teórica e política do mais alto nível, porque dizer que o ser humano deve pensar de forma diferente não significa que precisamos fazer algum tipo de intervenção cirúrgica ou farmacêutica para fabricar um cérebro pós-humano. O cérebro é esse mesmo que nos serve desde que surgiu o *homo sapiens*.

O que muda é a relação do pensar consigo mesmo, ou seja, nossa capacidade de crítica e autocrítica, de pensar como sujeito individual e coletivo. Esse tem sido um tema de pesquisa que ganha força nas universidades e em grupos de pesquisa autônomos em todo o mundo. Já se fala de uma “ciência da internet” e não apenas da tecnologia da internet. A ciência pede novos procedimentos de pesquisa a partir do surgimento da internet. E, se muda a prática da ciência, mudam as técnicas de pesquisa, colocam-se e também se renovam desafios de natureza epistêmica. Eventualmente chegaremos à conclusão de que muda a própria razão pela qual pensamos. A percepção dessa tríplice guinada epistemológica anima a proposição teórica e os experimentos práticos com a *iconomia*, a sua monetização inspira a proposição política de “moedas criativas”.

A *iconomia* é uma economia política dos ícones que mobiliza a transformação do pensamento possível como uma “ciência da internet” que a cada dia faz mais sentido.

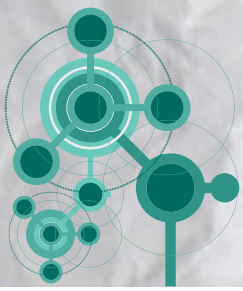
No iluminismo, a inserção do sujeito no mundo deriva de um pensar individualista. O ego se afirma com a capacidade de controlar a existência a partir do seu próprio pensamento. Trata-se de uma mudança muito forte em relação aos períodos anteriores, marcados pelo pensamento religioso ou mítico. Passa-se a um pensamento racional, não mais um pensamento mágico, mas instrumental, pelo qual o sujeito domina o mundo. Quando se fala de diagrama cartesiano, de geometria, de cálculo, celebramos a capacidade de o indivíduo realizar essas operações mentais chamadas de pensamento com vistas a um fim, a existência é traduzida na relação racional entre meios e fins.

O que muda com a rede digital que gera valor, ou seja, a *iconomia*, é que a geração de efeitos econômicos está associada à predominância da comunicação em todos os processos de investimento, produção, distribuição, monetização e consumo.

Se o pensar do sujeito individual ainda é tão importante quanto foi para Descartes, surgem, no entanto, novas metáforas que projetam a anatomia do cérebro para dimensões supraindividuais. Assim como o cérebro faz sinapses, não apenas uma conexão entre neurônios, mas a rede neurológica que cada um de nós tem dentro do próprio corpo, passa a acontecer no mundo uma propagação de sinapses que vão além do corpo individual: são agora milhões, bilhões de pessoas que estão se conectando. O que é isso, esse pensar coletivo e conectivo? Ele constitui um novo tipo de sujeito ou pede identidades que escapam à subjetividade cartesiana que governa o *homo oeconomicus*?

Pierre Lévy há muitos anos ressalta essa interação entre a tecnologia das redes e a transformação do pensamento, consagrando o conceito de “inteligência coletiva” e de uma linguagem para a economia da informação como fundamento da emergente semântica web. É verdade que os indivíduos se conectam, colaboram, têm amigos e participam de “redes sociais”. Mas, além das conexões aleatórias ou circunstanciais, sobressai uma estrutura ou um organismo virtual, talvez um cérebro coletivo, uma inteligência que se conecta, uma unidade que se realiza apenas na diferença consigo mesma – desafiando, portanto, as noções clássicas de identidade e subjetividade.

Essa transformação social e técnica abala o cartesianismo e a nossa certeza de que, a partir do que “eu penso”, gero um resultado que eu controlo. As novas formas de fazer ciência já refletem a existência dessa superestrutura digital autoconsciente. Como ela pensa? É claro que se trata de um pensamento comunicacional (eu comunico, logo penso)



e não de um pensamento existencial (eu penso, logo existo). Se eu não me comunicar, se não estiver conectado a uma dimensão que surge além da inteligência individual, já não sou tão potente.

O exemplo maior da emergência dos novos mercados da *iconomia* é o predomínio do *big data* – produto desse gigantesco cérebro global que está produzindo informação incessantemente. Em outras palavras, é o conjunto de dados extremamente grande que, por isso mesmo, exige ferramentas especiais (métricas e metadados), de forma que toda e qualquer informação possa ser encontrada, analisada e aproveitada de modo útil e em tempo hábil, como derivada de mapeamentos semânticos que transformam os limites da comunicação entre seres, coisas e símbolos.

Essa inteligência coletiva do valor da informação deixa rastros, traços, memórias que se cristalizam como ícones. Falar de *iconomia* significa dar ênfase à dimensão visual ou audiovisual da fronteira cognitiva.

Os padrões que vão emergir daí serão padrões que só será possível visualizar se houver essa conexão, não só do digital com o real, como de todas as áreas do real com todas as áreas do digital mediadas por novos modelos de mapeamento do mundo, da consciência e da própria comunicação.

Trata-se, portanto, de um desafio de natureza holística, difícil de implementar, até mesmo porque nossas universidades e nossos centros de pesquisa são o legado produzido por um cartesianismo que gerou uma extraordinária segmentação epistemológica.

Cada indivíduo se afirma como sujeito de poder à medida que se apropria de conhecimentos específicos produzidos nas faculdades de economia, de direito, de engenharia, de medicina e assim por diante. Tem sido enorme a dificuldade para criar universidades interdisciplinares e programas que unem várias universidades em consórcios. Mas já está acontecendo. Portanto, o modo de fazer conhecimento e compartilhar resultados na ciência muda. A própria crença na racionalidade individual perde força e se revela cada vez mais como crença, não como razão.

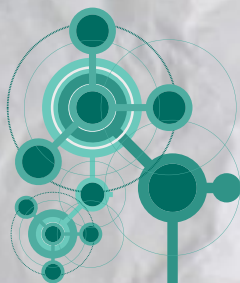
Finalmente, essa grande mudança que percebemos como uma emergente ciência da internet é a superação do modelo positivista, determinista, causal, mecânico, em favor de um (re)conhecimento de tudo que é mais imaginativo, afetivo e sentimental.

A demanda efetiva é tão importante quanto a demanda afetiva. E a paixão é indissociável do processo de comunicar (amor é também, sempre, com-paixão). Re-conhecer, com-paixão é uma mudança de paradigma, porque no cartesianismo, no positivismo, na visão determinista e mecânica das coisas, a causa estabelecida com provas empíricas é inequívoca. A *iconomia* é marcada por uma guinada afetiva.

Com as redes e com esse tipo de comunicação coletiva, a dimensão afetiva ganha importância, não pela engenharia da conexão em si, mas porque a conectividade vai gerando esse novo cérebro, essa paixão coletiva. A internet não existe apenas porque estamos conectados, mas porque ela é uma interface audiovisual, interativa e imersiva, mobilizando o lado racional, mas também o sentimento, o corpo e sua imagem, a sensibilidade com que cada indivíduo vê e escuta a si mesmo e aos outros (fica mais difícil ignorar a guerra distante, o genocídio remoto, a epidemia ou a poluição ambiental alheia).

Além da passagem do sujeito controlador para um coletivo conector, além da superação do racionalismo e da efetividade técnica por uma tecnologia afetiva e sentimental, uma terceira grande transformação está em curso na *iconomia*, a qual possivelmente dá sentido às duas anteriores: quando falamos de internet, falamos de conexão e interesse, mas também de





ícones, de objetos diante dos quais se tem uma relação às vezes, diria eu, até religiosa, no extremo da afetividade sensorial (tudo talvez tenha começado com os “emoticons”).

É muito comum surgirem megaempresas que praticamente monopolizam o mercado (por exemplo, de redes sociais) que parecem ter descoberto uma combinação de engenharia e magia – produzindo fenômenos de liderança de mercado que comprovam como a tecnologia encanta. Mas ela não encanta porque alguém jogou uma poção mágica e apareceu um ser maravilhoso, mas porque é da natureza desse processo de comunicação que ele integre as mais avançadas engenharia e iconografia em prodígios de *design digital*. A internet tem uma dimensão técnica, mas tem também uma dimensão audiovisual, icônica. Essa conexão audiovisual da engenharia é o que lhe dá um novo sentido que parece fantasmagórico. Como nós vamos dar sentido aos objetos, às decisões, às nossas relações, se não for por objetos que são, ao mesmo tempo, tecnologia avançada e afetividade avançada?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessas mudanças ontológicas e epistemológicas surge uma nova ciência da internet, uma *iconomia* que mapeia as cadeias de valor na rede semântica. A essa nova maneira de pensar o pensamento, crítica e autocrítica, à qual nos entregamos, mas contra a qual também resistimos, pois precisamos ser seduzidos para viabilizar novos modelos de medir e de sentir, eu venho chamando de *iconomia*.

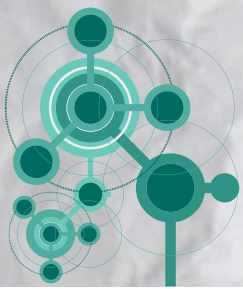
A palavra “economia” deriva da junção dos termos gregos *oikos* (casa) e *nomos* (costume, lei), denotando a administração da casa, do lar. A economia doméstica sempre foi a metáfora preferida dos economistas: você não pode gastar mais do que tem, precisa saber ajustar meios a fins etc. Esse é o paradigma clássico da equivalência cartesiana entre oferta e demanda, que nos leva à expectativa ou confiança quanto à existência de um preço de equilíbrio – tudo muito objetivo, mecânico, determinista. Na *iconomia*, entramos num universo sem precedentes: já não estamos nos relacionando apenas a regras de “gestão da casa” (ou da empresa, das contas públicas etc.), mas a regras de gestão de ícones.

As redes sociais produzem reputação, afetividade, diálogos. Isso tem que se expressar, ser representado em ícones, a começar por um ícone como o *like*, o caminho mais rápido para compartilhar conteúdo em redes sociais. Assim, mais que preço ou precificação, estamos entrando numa dimensão de apreço, de apreciação. Claro que existe a precificação. Na relação de oferta e demanda, em algum momento o comprador e o vendedor chegam a um acordo sobre um preço. Mas na internet, nessa *iconomia*, o *nomos* é definido pelo ícone, por algo que é intangível, que é um código visual, imaterial, real e simbólico ao mesmo tempo.

Estamos apenas no começo de uma forma profundamente renovadora de trabalhar com as dualidades que sempre atormentaram a alma humana – objetivo e subjetivo, individual e coletivo, simbólico e real, imaginário e factual, efetivo e afetivo.

A internet não é apenas um artefato de engenharia, não é apenas um instrumento para aumentar a escala de ações econômicas, sociais e culturais. Tudo isso, é verdade, resulta de sua extraordinária engenharia. Mas a novidade é que essa *iconomia*, que mexe com o nosso jeito de pensar, medir e sentir, opera como um jogo.

Claro que não é trivial definir o “jogar” e mesmo o “brincar”. Brincar é também experimentar, criar, inovar. O cenário favorece o empreendedorismo, assim como a emergência de funções e políticas públicas novas, pois governos entram



em campo para patrocinar jogos que transformam a educação, a saúde, o meio ambiente, a segurança na União Europeia, nos Estados Unidos, na Ásia.

A monetização dessas redes sociais é mais que a atribuição de valor ou apreço a uma coisa. Não só a precificação na moeda que nós usamos, mas uma apreciação, um sinal de apreciação. Cada vez mais se vê nas redes sociais essa sinergia fantástica entre a própria socialização e algum mecanismo de *gameificação* que, em última análise, é criar uma moeda, um índice, uma representação do que é apreciado. Isso também pode ter preço.

No caso do Facebook e de outras redes, principalmente no caso de *games*, já se usam novas moedas, inclusive moedas virtuais dentro do próprio *game*. Isso já vem acontecendo há alguns anos. Mais recentemente, essa dimensão da monetização das redes também ganhou grande evidência com a *bitcoin*, uma moeda cuja criação e transferência é baseada em protocolos de criptografia e que não depende de qualquer instituição financeira.

Essa é a fronteira mais urgente, que tarda em chegar às instâncias mais altas das nossas instituições públicas e privadas. Nosso futuro depende da capacidade de alterar as regras de um jogo social, programar a monetização de rede visando estimular a apreciação de educação, cultura, empreendedorismo, inovação e cidadania. Qual será o "lastro" dessas moedas criativas? Que jogos de linguagem animarão a reinvenção icônica do mundo?

## REFERÊNCIAS

ASIMOV, Isaac. *Trilogia da fundação*. São Paulo: Editora Aleph, 2009.

BENKLER, Yochai. *The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom*. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

BUCCI, Eugenio; VENANCIO, Rafael D.O. O valor de gozo: um conceito para a crítica da indústria do imaginário. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, p. 141-158, jan./jun. 2014.

FLORIDA, Richard. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure and everyday life*. New York: Basic Books, 2002.

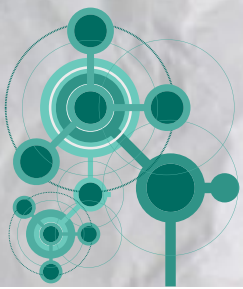
SCHWARTZ, Gilson. Princípios de iconomia. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, Brasília, v. 7, p. 1-14, 2006. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/110>>. Acesso em: 4/12/2015.

STIGLITZ, Joseph E. Information and the change in the paradigm in economics, Nobel Prize lecture. 2011. Disponível em: <[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2001/stiglitz-lecture.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2001/stiglitz-lecture.html)>. Acesso em: 4/12/2015.

LATOUR, Bruno. *Reassembling the social: an introduction to actor-network theory*. Oxford University Press, 2005.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÉVY, Pierre. The semantic sphere. 2011. Disponível em: <<http://www.scoop.it/t/semantic-sphere>>. Acesso em: 4/12/2015.



PLONSKI, Guilherme Ary. A inovação e as demandas sociais. In: MARCOVITCH, Jacques. *Crescimento econômico e distribuição de renda*. São Paulo: Edusp / Senac, 2007.

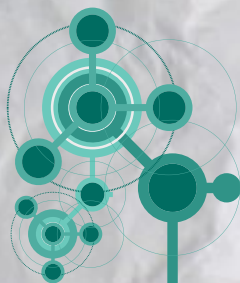
SCHULER, Douglas (Org.). *Liberating voices*. Cambridge, MA: MIT Press, 2008. Disponível em: <[http://diac.cpsr.org/cgi-bin/diac02/pattern.cgi/public?pattern\\_id=711](http://diac.cpsr.org/cgi-bin/diac02/pattern.cgi/public?pattern_id=711)>. Acesso em: 4/12//2015.

VASSÃO, Caio. Mais sobre a cidade distribuída. 22 jun. 2015. Disponível em: <<http://caiovassao.com.br/>>. Acesso em: 4/12//2015.

ZIMMERMAN, Eric; CHAPLIN, Heather. 9/9/2013. Manifesto for a ludic century. Disponível em: <<http://kotaku.com/manifesto-the-21st-century-will-be-defined-by-games-1275355204>>. Acesso em: 4/12/2015.

---

Artigo recebido em 13.12.2015 e aprovado em 13.12.2015.



# A economia criativa e o valor potencial da Escola de Comunicações e Artes

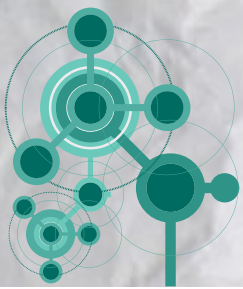
Creative economics and the potential value of the School of Communications and Arts

La economía creativa y el valor potencial de la Escuela de Comunicación y Artes



## Guilherme Fráguas Nobre

- Pós-doutor pela Université Stendhal, França
- Pós-doutorando da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) em 2014-2015
- Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)
- Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Afiliação à Universidade de São Paulo e à Universidad de Girona, Catalunha, Espanha
- Visiting Scholar na McMaster University, Canadá
- Pesquisador associado do Instituto Ciência-Tecnologia da Comunicação
- E-mail: [fraguasnobre@gmail.com](mailto:fraguasnobre@gmail.com)



## Resumo

O artigo é composto por oito seções, além da introdução e das considerações finais. A primeira seção apresenta a economia criativa. A segunda aborda a economia imaterial, já que a economia criativa é, igualmente, intangível e simbólica. Os setores da economia criativa são qualificados na terceira seção e quantificados na quarta seção. A quinta seção analisa a economia tradicional, que poderia evoluir para ser mais criativa de acordo com a sexta seção. A atual relação da ECA-USP com a economia criativa é assunto da sétima seção, ao passo que a oitava seção tem foco no futuro para sugerir caminhos possíveis e potencialmente promissores.

PALVRAS-CHAVE: ECONOMIA CRIATIVA • VALOR REAL E POTENCIAL • ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES.

## Abstract

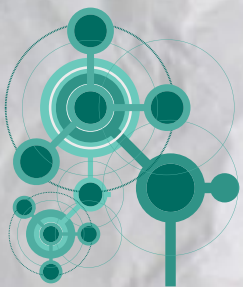
The article consists of eight sections, including the introduction and the final conclusion. The first section presents the creative economics. The second one addresses the immaterial economics, since creative economics is likewise intangible and symbolic. The sectors of creative economics are identified in the third section and quantified in the fourth section. The fifth section analyzes the traditional economics, which could evolve to become the most creative one pursuant to the sixth section. The current relationship between the ECA-USP and creative economics is the subject-matter of the seventh section, while the eighth section focuses on the future to suggest possible and potentially promising paths.

KEYWORDS: CREATIVE ECONOMICS • REAL AND POTENTIAL VALUE • SCHOOL OF COMMUNICATIONS AND ARTS.

## Resumen

El artículo está compuesto por ocho secciones, incluyendo la introducción y la conclusión. La primera sección presenta la economía creativa. La segunda sección discute la economía inmaterial, ya que la economía creativa también es intangible y simbólica. Los sectores de la economía creativa son calificados en la tercera sección, y cuantificados en la cuarta sección. La quinta sección analiza la economía tradicional, que podría evolucionar para ser más creativa de acuerdo con la sexta sección. La actual relación de la ECA-USP con la economía creativa es el tema de la séptima sección, mientras que la octava sección se centra en el futuro para sugerir caminos posibles y potencialmente prometedores.

PALABRAS CLAVES: ECONOMÍA CREATIVA • VALOR REAL Y POTENCIAL • ESCUELA DE COMUNICACIONES Y ARTES.



A economia criativa vem se tornando uma prioridade das políticas públicas em vários países, incluindo o Brasil – que instituiu formalmente sua Secretaria da Economia Criativa pelo Decreto 7743, de 1º de junho de 2012. Nascida e promovida em ambientes anglo-saxões (Austrália e Reino Unido), a terminologia expressa a crença de que o futuro do desenvolvimento econômico depende da criatividade, do talento e da inovação das pessoas, recursos intangíveis abundantes em alguns setores da economia.

Adicionalmente à qualificação e quantificação de tais setores, o objetivo deste artigo é pôr em evidência o valor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) para a economia criativa brasileira e vice-versa. Se, por um lado, a ECA já está profundamente identificada e imbricada com os setores criativos relevantes para a nova economia, por outro lado restaria, ainda, muito a fazer para reposicioná-la (e às suas atividades) desde um ponto de vista econômico.

Para além desta introdução e das considerações finais, este artigo apresenta a seguinte estrutura: a primeira seção vai abordar a origem e os desafios da economia criativa, a segunda seção vai ressaltar seu caráter simbólico ou imaterial, a terceira e a quarta seções vão registrar os setores e as estatísticas para diferentes metodologias e países, a quinta seção vai contrapor-lhe a economia tradicional, a sexta seção vai imaginar formas para inovar a economia tradicional, e a sétima e a oitava seções vão mostrar o quanto a ECA já é criativa e (igualmente importante) o quanto 'econômica' ainda pode ser.

O artigo possui caráter teórico-exploratório e se baseia apenas em revisão bibliográfica. Um aprofundamento com estudo de casos e pesquisa empírica está, portanto, fora de seu escopo.

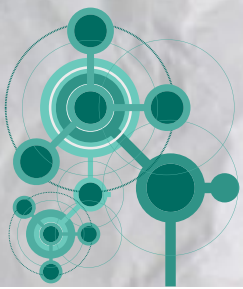
## ECONOMIA CRIATIVA

Tem havido muito interesse pela importância econômica da criatividade, movimento deflagrado pela Austrália e realmente impulsionado pela Inglaterra (Oliveira et al., 2013, p. 13). A ideia é simples e poderosa: o futuro da riqueza e do desenvolvimento pertenceria às sociedades de indivíduos mais inteligentes, educados, informados, talentosos e criativos. Entretanto, o desafio tem sido duplo: por um lado, definir o conceito e categorizar seus componentes; por outro lado, dirimir imprecisões e responder às críticas.

Começemos pelas imprecisões. Apesar dos esforços em contrário (Caiado, 2011, p. 15), a economia criativa parece se confundir em alguma medida com a economia do conhecimento, a economia cultural, o capital humano, as indústrias culturais, as indústrias criativas etc. Existiria também uma conexão entre a criatividade e o conhecimento e a inovação, para citar apenas estes. Consequentemente, parte das críticas tem dito respeito à imprecisão das definições e à falta de consenso acerca de quais categorias comporiam esta economia (MinC, 2011, p. 21; Michelini e Méndez, 2013, p. 145).

Alguns autores têm afirmado que a criatividade é um fluxo (processo de transformação e combinação), ao passo que o conhecimento é um estoque (Domènech, 2010, p. 51). Outros, que o termo economia é mais amplo e engloba para além das indústrias – geralmente associadas à atividade fabril (MinC, 2011, p. 21-22). Mais importante, a economia criativa tem sido associada com o desenvolvimento social – e, portanto, com a inclusão, a justiça, a democracia e a cidadania (MinC, 2011, p. 34; Madeira, 2014, p. 197). A depender de como se entende separadamente os termos 'criatividade' e 'economia', haverá diferentes possibilidades de apresentação para as categorias componentes da assim chamada 'economia criativa'.

Logo, tem havido certa diversidade metodológica para quantificar a importância econômica dos setores criativos. Um enfoque maior pode recair sobre as indústrias culturais, ou sobre a propriedade intelectual, ou sobre as cadeias de produção/distribuição/



consumo correlatas e de apoio, ou até mesmo uma visão mais ampliada pode incluir o turismo e o esporte (Baró, 2009, p. 11). Seja como for, há que se perguntar: a 'economia criativa' é em si uma inovação ou apenas outro rótulo para reorganizar categorias preexistentes? Ainda que não estivéssemos frente a um fenômeno inédito, qual a utilidade de tal abordagem?

## ECONOMIA IMATERIAL

A economia criativa tem sido observada a partir de um conjunto de *indústrias* (Newbiggin, 2010, p. 23), *setores* (MinC, 2011, p. 22), *áreas* (Firjan, 2014, p. 7), *segmentos* (Oliveira et al., 2013, p. 7) ou *atividades* (Caiado, 2011, p. 18) da economia tradicional já instalada. Por 'observada' entende-se mensurada por meio de transações comerciais formais que envolveram meios de pagamento, geralmente o dinheiro. Contudo, parte do apelo da economia criativa estaria justamente no que não pode ser medido, nem transacionado comercialmente, e que não possuiria expressão monetária.

Embora o termo 'economia criativa' tenha sido cunhado com fins mercadológicos tradicionais (cujo quadro de referência remete a empresas, empregos, impostos, competitividade, crescimento do PIB etc.), a variável 'criatividade' vai introduzir uma série de contrapontos e tensões. Por exemplo, entre: material *versus* imaterial, escassez *versus* abundância, preço *versus* valor, comércio *versus* intercâmbio, mercado *versus* esfera pública, consumo *versus* fruição, propriedade *versus* usufruto, competição *versus* cooperação, quantidade *versus* qualidade, instituições *versus* pessoas – mesmo se, em última instância, a meta tenha sido sempre a de traduzir o segundo termo em 'unidades' do primeiro termo, em cada um desses pares antagônicos.

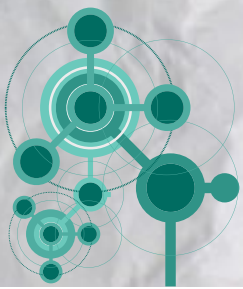
Assim, ao mesmo tempo em que o foco dos governos tem sido o "valor econômico e (os) objetivos de mercado" (Caiado, 2013, p. 18), a economia criativa é também a "economia do intangível, do simbólico", caracterizada "pela sua abundância e não pela escassez" (MinC, 2011, p. 24), cujos produtos e serviços geram um tipo de valor que "não pode ser totalmente mensurável em termos monetários" (Oliveira et al., 2013, p. 12), e que eventualmente "não se submetem às leis de mercado" (MinC, 2011, p. 34). Baró (2009, p. 8) a define como um conceito holístico, num mundo cada vez mais dominado "por símbolos, textos, sons e imagens".

Dessa forma, a economia criativa deveria incluir (para além dos termos já referidos) a economia simbólica, a economia linguística (Bourdieu, 1977), a economia imaterial, a economia não-monetária, a economia solidária (Brasil, 2007), a economia cidadã, a economia da dívida (Mauss, 1923-1924) etc. Enumerar todas essas possibilidades tem um objetivo claro: ressaltar a grandeza do conceito, sua amplitude de alcance, sua riqueza fenomenológica. Dito de outro modo: se o real valor gerado pela criatividade pudesse encontrar seu preço (e nem sempre poderá), descobrir-se-ia que a contribuição da economia criativa é muito superior às atuais projeções.

## SETORES DA ECONOMIA CRIATIVA

Baró (2009, p. 11) apresenta uma série de modelos alternativos para classificar as indústrias criativas, ou, como quer o Ministério da Cultura do Brasil (MinC), os setores da economia criativa. Por exemplo, o modelo do Reino Unido, o modelo de textos simbólicos, o modelo de círculos concêntricos, o modelo da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO) e o modelo da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (Unctad).

As classificações têm diferido em função da intensidade do uso da criatividade como insumo principal (setores fortemente criativos, setores relacionados aos setores muito intensivos – mas que em si seriam apenas medianamente criativos, e



setores de apoio ou pouco criativos), em função da submissão aos direitos de autor (o alcance efetivo da lei de *copyright*), em função da completude da cadeia mercadológica para os produtos e serviços criativos (envolvendo a criação, a produção, a distribuição, o consumo e a sustentabilidade no tempo de todas essas fases; ou, para usar a linguagem do *marketing*, o pré-fabrico, a produção, o produto, o preço, a praça, o ponto de venda, a promoção e o pós-venda) etc.

Por exemplo, o modelo da Unctad é bastante completo, incluindo: *design* (moda, joalheria, gráfico), publicações (livros e imprensa), artes visuais (pintura, escultura, fotografia), artes cênicas (teatro, dança, circo), audiovisual (cinema, televisão, rádio), novas mídias (*softwares, games*, meio digital), serviços (publicidade, arquitetura, P&D), espaços culturais (museus, sítios arqueológicos, bibliotecas), expressões culturais (artesanato, feiras, celebrações) (Baró, 2009, p. 18). Os países têm suprimido ou acrescentado setores, a exemplo do turismo, do esporte, do ensino, da engenharia (em conexão com a arquitetura).

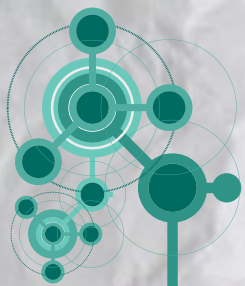
**Figure 1.1 Different classification systems for the cultural and creative industries<sup>a</sup>**

1. DCMS Model	2. Symbolic Texts Model	3. Concentric Circles Model
Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games	<b>Core cultural industries</b> Advertising Film Internet Music Publishing Television and radio Video and computer games  <b>Peripheral cultural industries</b> Creative arts  <b>Borderline cultural industries</b> Consumer electronics Fashion Software Sport	<b>Core creative arts</b> Literature Music Performing arts Visual arts  <b>Other core cultural industries</b> Film Museums and libraries  <b>Wider cultural industries</b> Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games  <b>Related industries</b> Advertising Architecture Design Fashion
4. WIPO Copyright Model	5. UNESCO Institute for Statistics Model	6. Americans for the Arts Model
<b>Core copyright industries</b> Advertising Collecting societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic art  <b>Partial copyright industries</b> Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys	<b>Interdependent copyright industries</b> Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment  <b>Industries in core cultural domains</b> Museums, galleries, libraries Performing arts Festivals Visual arts, crafts Design Publishing Television, radio Film and video Photography Interactive media  <b>Industries in expanded cultural domains</b> Musical instruments Sound equipment Architecture Advertising Printing equipment Software Audiovisual hardware	Advertising Architecture Arts schools and services Design Film Museums, zoos Music Performing arts Publishing Television and radio Visual arts

Fonte: Unesco (2013, p. 22).

O Ministério da Cultura do Brasil, em seu Plano da Secretaria da Economia Criativa de 2011, segue o modelo da Unesco (ver Figura 1.1), propondo adaptações à realidade do país. De modo geral há duas categorias: os setores criativos (bipartidos em nucleares e relacionados) e os setores transversais. Optou-se, aqui, por incluir o turismo, o esporte, o lazer e o entretenimento (setores criativos relacionados); além do patrimônio imaterial, a educação, a capacitação, a memória, os equipamentos e os materiais de apoio (setores transversais). Vale mencionar a inclusão das culturas indígenas e afro-brasileiras como componentes culturais da economia criativa (MinC, 2011, p. 27 e 139).





## ECONOMIA CRIATIVA EM NÚMEROS

De acordo com as metodologias utilizadas para quantificar o fenômeno, dentro de uma abordagem mercadológica, temos os seguintes cenários: no Reino Unido, a economia criativa respondia por 5% do PIB e 8,3% do emprego (United Kingdom Government, 2015, p. 7); nos Estados Unidos, por 6,5% do PIB e 8,5% do emprego (Baró, 2009, p. 19); na Comunidade Europeia, por 4,2% do PIB e 3,3% do emprego (EY, 2014, p. 10); na Espanha, por 3,8% do PIB e 4,1% do emprego (Michellini; Méndez, 2013, p. 152); e no Brasil, por 2,6% do PIB e 1,8% do emprego (Firjan, 2014, p. 4), ou, quando se considera o setor informal, a 3% do emprego e 6% da massa salarial (Oliveira et al., 2013, p. 46).

Internamente, a economia criativa no Brasil está altamente concentrada nas regiões Sul e Sudeste, e também nos grandes centros urbanos – como São Paulo e Rio de Janeiro (Caiado, 2011, p. 29). Os segmentos que mais empregam seriam publicação e mídia impressa, novas mídias, serviços criativos e audiovisual (Oliveira et al., 2013, p. 28). De modo geral, os salários pagos na economia criativa são quase três vezes superiores aos da média geral dos trabalhadores da economia dita tradicional – fato explicado, em parte, pela maior escolaridade proporcional dos profissionais da economia criativa (Firjan, 2014, p. 5).

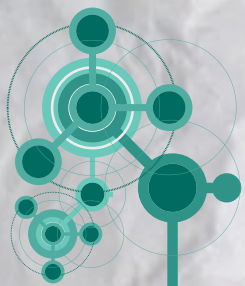
Setores como publicidade, arquitetura, *design* e moda empregam 47,38% da força de trabalho na economia criativa nacional, seguidos por P&D, TIC e biotecnologia, que empregam juntos 34,29%, e pelos setores editorial e audiovisual, com 11,36% dos empregados. Esses três grupos respondem por 93% do número de empregados do setor criativo brasileiro. Mas há sensíveis diferenças regionais: por exemplo, São Paulo emprega 23,1% dos trabalhadores criativos em publicidade, ao passo que o Rio de Janeiro concentra sua classe criativa em P&D, com 29,5% do total (Firjan, 2014, p. 12 e 17).

Vale notar que, ao que parece, tem-se limitado a economia criativa a uma reorganização nominal de setores que já existiam (e já operavam) na economia tradicional. Aparentemente, a 'economia criativa' é apenas um rótulo para um rearranjo de categorias mercadológicas preexistentes. Cria-se um novo nome e, a partir dos grupos já em funcionamento, selecionam-se setores para preencher a nova categoria. Essa nova forma de agrupar é, contudo, importante desde um ponto de vista de políticas públicas – tanto para entender melhor realidades semelhantes, quanto para fomentá-las com mais propriedade. Ou seja, há uma certa criatividade em propor uma nova expressão, mas a questão é: houve alguma inovação (algum aporte inédito)?

## A ECONOMIA TRADICIONAL

O significado primordial da palavra economia é o de 'gestão da casa'. Começou como uma arte administrativa, uma sabedoria e um bom senso na harmonização dos recursos disponíveis na esfera privada do lar. A exemplo das outras áreas da administração, desenvolveu técnicas, promoveu-se a ciência, e hoje milita no campo tecnológico (o estudo das aplicações das ciências). Seu espectro de ação ultrapassou a casa da família, alcançando primeiro a cidade e depois a nação (entendida como conjunto de cidades) – da esfera privada (no singular) às esferas públicas (no plural).

A ideia é simples: inventariar tudo o que precisa ser feito, catalogar todos os recursos que estão disponíveis, hierarquizar as prioridades, estabelecer um plano de ação e manter um acompanhamento constante durante a execução – para garantir o correto cumprimento e possíveis ajustes de rota. A complicação surge porque os recursos são limitados em sua disponibilidade (existência, acessibilidade e direito de uso), porque sofrem concorrência (várias pessoas os querem), porque são obrigatoriamente combináveis (para obter um bolo é necessário misturar farinha, leite, manteiga, ovos etc.), porque são valorados assimetricamente (gostar ou não, gostar muito ou pouco) e porque são experienciados diferentemente.



A moeda foi concebida como um denominador comum universal, permitindo que qualquer recurso fosse trocado por qualquer outro (via seu intermédio); e o preço é uma expressão numérica do valor de cada recurso, isto é, sua tradução em unidades de moeda. Assim, na busca pelos recursos necessários para 'gerir a casa', todos devem ir ao mercado: um espaço público de convivência onde os recursos são feitos parcialmente disponíveis. Parcialmente, pois é preciso dar algo (geralmente moeda) para receber algo; mas, principalmente, porque a forma como esse 'algo' se nos apresenta implica informação, conhecimento e comunicação.

Imagine todas as pessoas em sua diversidade de gostos, necessidades e recursos indo ao mercado, em busca do que lhes falta para 'gerir sua casa', e suponha um ente supraindividual (o governo) contabilizando cada uma dessas transações monetárias: eis a economia tradicional. Mas a 'economia criativa' tem sido tratada, até o momento, como um subsetor dessa economia tradicional: novos nomes para velhas atividades. Por exemplo, o subsetor arquitetura, que já existia e era contabilizado, agora passa a fazer parte do novo rótulo 'economia criativa'; mas sua importância relativa na economia tradicional permanece a mesma, tanto do ponto de vista de preço (se não houve salto qualitativo a mudar os valores), quanto do ponto de vista monetário (o *quantum* de moeda transacionado sob esta categoria).

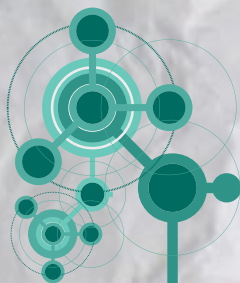
## POR UMA ECONOMIA MAIS CRIATIVA

Mas a economia tradicional não tem sido muito criativa. Pode-se criticá-la pelo que tem feito (tradução de pessoas e seres em objetos, ou recursos manipuláveis; e tratamento da vida e da sociedade via fórmulas matemáticas – ambos inadequados e insatisfatórios); mas, principalmente, pelo que *não* tem feito. De modo geral, tem desconsiderado tudo que escapa à precificação, à monetização, à mercadização. Mesmo quando admite a importância econômica de algo que vinha desconsiderando ao longo da história (e.g. o meio ambiente), o faz apenas no sentido de reafirmar sua miopia: diz que é preciso precificar o fenômeno, monetizá-lo e internalizá-lo no mercado.

Haveria, todavia, pelo menos duas formas de tornar a economia mais criativa: a primeira é diversificando as categorias internas da própria economia, isto é, os preços, as moedas, os mercados, as transações, os recursos; a segunda é a diversificação da própria economia, numa abordagem que ao mesmo tempo resgata sua raiz primordial (de gestão da casa) e a ultrapassa (repensando quem gere o quê e com qual propósito, e acima de tudo redefinindo o que seria esta 'casa' – tendo em mente a tensão entre os pares real/virtual, público/privado, digital/analógico, mercado/comunidade). A 'economia criativa' precisaria, então, transcender o simples reagrupamento de setores ditos dinâmicos e competitivos segundo os critérios da economia tradicional.

Vejamos a diversificação interna. A tecnologia tem propiciado a inovação de recursos materiais (isto é, recursos historicamente inéditos, como um *smartphone* ou uma variedade de milho transgênico), mas principalmente de recursos imateriais (novas imagens, formas, novos sons, cheiros e sabores proporcionando novos sentimentos, pensamentos, conhecimentos, experiências). Para além das moedas oficiais, como dinheiro e cartão de crédito, tem crescido a oferta de meios de pagamento digitais ou alternativos, válidos e aceitos dentro e fora da internet, em comunidades e para propósitos específicos – indo do *bitcoin* à doação de trabalho (voluntariado).

Adicionalmente, o mercado como arena ou espaço tem se multiplicado em diversas esferas públicas – caso da internet – e tem igualmente evoluído para incluir intercâmbios variados (do escambo à doação pura e simples, por vezes contrapondo a fruição e o experienciamento ao consumo tradicional). Por outro lado, a composição dos preços tem sofrido enorme dinamismo: em parte devido à publicidade e ao marketing (que agregam valor simbólico aos recursos), em parte devido à reavaliação que tem origem na mudança cultural (as pessoas, hoje, dão mais valor ao tempo livre, ao entretenimento e à virtualidade – dentre outros aspectos).



Já a diversificação externa da economia implicaria inovar, e por inovação entende-se uma ruptura. Ou seja, seria preciso inovação para conceber uma 'economia criativa' diferente de tudo o que temos visto. Por exemplo: uma economia intensiva em valor deveria ter uma circulação proporcionalmente menor de moedas. Uma economia que privilegiasse a qualidade das vivências deveria ser menos recurso-intensiva, no sentido de recursos materiais. Uma economia mais cooperativa tenderia a ser menos competitiva e menos dependente de formas tradicionais de comércio. Em tese, uma economia de interesse público se afastaria do mercado e se aproximaria da política (a 'gestão da casa' comum). Uma economia que promovesse mais intercâmbios (conjunção) do que trocas (disjunção) haveria de ser mais comunicacionalmente intensiva: diálogos, debates e deliberações.

## A ECA-USP E A ECONOMIA CRIATIVA

A Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) está diretamente ligada à economia criativa. Em primeiro lugar, porque integra o setor de educação e capacitação; em segundo lugar, porque participa da P&D (pesquisa e desenvolvimento); e, em terceiro lugar, porque, via extensão, pode gerar diretamente produtos e serviços criativos de alto valor econômico. Em conexão com as áreas de atuação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP), a saber, arquitetura e *design*, a ECA teria um altíssimo nível de envolvimento com os setores criativos (tomando-se por base o fluxograma da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan, 2014, p. 9), caberia excetuar, aqui, a geração de *softwares*, *games*, robótica e biotecnologia – por não fazerem parte do portfólio nem da ECA nem da FAU, embora pertençam, sim, à economia criativa).

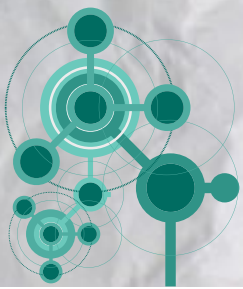
As áreas de atuação da ECA incluem ([www.eca.usp.br](http://www.eca.usp.br)): cenografia, direção teatral, interpretação teatral, teoria do teatro, escultura, gravura, multimídia e intermídia, pintura, canto e arte lírica, composição, instrumento, regência, artes cênicas, artes plásticas, música, jornalismo, editoração, publicidade e propaganda, relações públicas, biblioteconomia, turismo, audiovisual, e formação de ator. Junte-se a isso a arquitetura e o *design*, da FAU ([www.fau.usp.br](http://www.fau.usp.br)), e é possível ter uma dimensão da importância de ambas no contexto da economia criativa. Segundo estimativas da Firjan (2014, p. 12), apenas os setores de publicidade, arquitetura, *design*, música, artes cênicas, editorial, audiovisual, expressões culturais e patrimônio e artes responderiam, juntos, por aproximadamente 60% do emprego em todos os setores criativos do Brasil. Para Oliveira et al. (2013, p. 37), os setores de audiovisual, publicação e mídia impressa (imprensa e editoras), novas mídias (publicidade e internet), serviços criativos (arquitetura, ensino, P&D, recreação), artes performáticas, *design*, expressões culturais tradicionais e artes visuais são os que compõem a economia criativa no Brasil, em sua totalidade – gerando, em conjunto, 1,1% do PIB.

E como a ECA tem lidado com o tema? A economia criativa tem sido o assunto principal de várias pesquisas do Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Comunicação e Cultura (Celacc), vinculado à ECA (Barbosa, 2009; Araújo, 2010; Schwab, 2011; Fugita, 2012; Almeida, 2012; Nomelini, 2013). O professor Gilson Schwartz tem, inclusive, oferecido cursos que abordam a economia criativa, como, por exemplo, "Economia do audiovisual internacional" (CTR0806) e "Introdução à iconomia" (CTR0716); e o professor Paulo Nassar promoveu, enquanto presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), um seminário de "Gestão cultural na economia criativa", em 2012. Alguns outros pesquisadores da ECA têm, igualmente, publicado sobre o assunto e temas conexos (Stangl, 2012; Kaufman, 2012; De Marchi, 2014). Um exemplo bem-sucedido da parceria ECA/FAU foi o projeto Arquigrafia, finalista do Prêmio Brasil Criativo em sua versão de 2014.

## POR UMA ECA MAIS ECONÔMICA<sup>1</sup>

A partir de uma abordagem da economia criativa, existe uma afinidade natural entre as áreas da ECA e da FAU. Juntas, trabalham em setores tidos como os mais dinâmicos e promissores da economia. Mais, grande parte dos países desenvolvidos

<sup>1</sup> Nem toda perspectiva conceitualmente promissora é viável ou conveniente desde um ponto de vista prático, embora seja válida toda avaliação.



do mundo tem promovido políticas específicas para esses setores, por acreditarem que a próxima etapa do desenvolvimento econômico será intensiva em educação, talento, inovação e criatividade. Portanto, seria de esperar que ambas as instituições atentassem para essa aposta do poder público, se reposicionando sob o prisma de potencial de geração de renda e emprego qualificados que geram, e intensificando suas parcerias.

No cenário internacional, um interessante exemplo é o da Charles Sturt University ([www.csu.edu.au](http://www.csu.edu.au)), da Austrália, que apresenta sua "ECA" como Escola de Comunicação e Indústrias Criativas, e que chegou a oferecer uma graduação em indústrias criativas (agora descontinuada). A University of the Sunshine Coast, igualmente na Austrália, faz o mesmo; mas ainda hoje oferece um curso de graduação em indústrias criativas ([www.usc.edu.au](http://www.usc.edu.au)), com *majors* em publicidade criativa, escrita criativa, drama, *design* gráfico, *design* 3-D, *design* de e-mídia, marketing, estudos de mídia e ecrã, desenvolvimento de *serious games*. Vale notar a aproximação e convivência pacífica entre criatividade, negócios e indústria eletrônica. Já a Escola de Comunicação da Northwestern University, em Illinois (USA), tem como objetivo "se tornar a líder global em educação para a economia criativa", conjugando programas interdisciplinares, promovendo a inovação e a pesquisa multidisciplinar, educando líderes para a economia criativa e promovendo sua marca mais agressivamente ([www.northwestern.edu](http://www.northwestern.edu)).

Assim, uma 'ECA mais econômica'<sup>2</sup> significa uma escola com uma visão mais sintonizada com a relevância que a 'economia criativa' possui para o desenvolvimento nacional, sensível à importância que o tema já tem – mas que somente agora vem ganhando prioridade na agenda dos formuladores das políticas públicas. Tratar-se-ia menos de instituir cursos ou disciplinas com um enfoque mais gerencial, e mais em reorganizar a estrutura já existente (como vem fazendo a economia tradicional, ao reagrupar setores sob a denominação de economia criativa), além, é claro, de modificar sensivelmente o discurso institucional frente à sociedade. Uma mudança discursiva que, a exemplo do que se percebe alhures, possui um enorme poder para redefinir a própria identidade e o valor intrínseco atribuído.

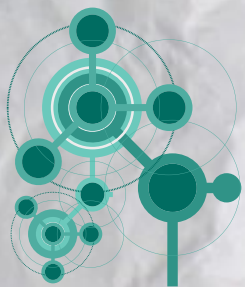
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou a economia criativa a partir de um duplo prisma: como os governos a têm encarado, e como as escolas de comunicação a têm incorporado. No caso dos governos, têm-se multiplicado as secretarias e as políticas públicas especificamente pensadas para a área. No caso das escolas de comunicação, ainda parecem ser poucas em número e tímidas quanto à integração do assunto em sua orgânica. Apesar dessa abordagem incipiente, tudo indica que ambos os movimentos tendem a se aprofundar.

Se o desafio dos países tem sido a promoção dos setores criativos na nova economia, o desafio da Escola de Comunicações e Artes da USP passa por incorporar mais completamente os valores envolvidos na noção de 'economia criativa'. Especialmente uma mirada mais "econômica" sobre a criatividade. Um enfoque mais gerencial sobre a criatividade, ancorado em seu potencial de geração de riqueza e desenvolvimento, haveria de influenciar tanto a percepção que a ECA tem de si própria, quanto o discurso que dirige à sociedade.

A exemplo das naturais afinidades que a economia criativa sugere haver entre a ECA e a FAU, seria igualmente precioso estimular as sinergias entre os departamentos internos da Escola de Comunicações e Artes. Para citar apenas um setor, a indústria cinematográfica de Hollywood ilustra bem o potencial do trabalho conjunto de cineastas, escritores, músicos, *designers*, artistas, relações-públicas, publicitários etc., que, em colaboração com programadores de *software*, pessoal de

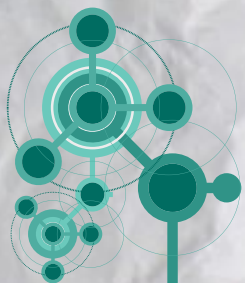
<sup>2</sup> Uma 'ECA mais econômica' também significa desenvolver pesquisas que tentem mensurar os impactos sociais e econômicos originados a partir de seus setores criativos. Uma revisão de técnicas utilizadas nesse sentido pode ser encontrada em United Kingdom Government (2011).



marketing e de negócios, criam enorme riqueza econômica. Isso talvez ajude a entender o porquê de alguns departamentos de comunicação estarem lotados dentro das escolas de negócios em certas universidades.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Elisa Pereira de. *Cultura e sustentabilidade: um estudo do Plano da Secretaria da Economia Criativa*. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Celacc/ECA-USP, 2012.
- ARAÚJO, Alexandra Pereira de. *A economia criativa e identidade cultural na América Latina*. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Celacc/ECA-USP, 2010.
- BARBOSA, Adriana. *Feira Preta – por uma outra economia: “economia criativa”*. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Celacc/ECA-USP, 2009.
- BARÓ, Ezequiel. *Les indústries creatives: estat de la reflexió i de l'avaluació del seu pes econòmic a escala internacional*. Barcelona: BCF Consultors, octubre 2009.
- BOURDIEU, Pierre. L'économie des échanges linguistiques. *Langue Française*, n. 34, p. 17-34, 1977.
- BRASIL. *Economia solidária: outra economia acontece*. Cartilha da Campanha Nacional de Mobilização Social. Brasília: MTE, Senaes, FBES, 2007.
- CAIADO, Aurílio Sérgio Costa (Coord.). *Economia criativa na cidade de São Paulo: diagnósticos e potencialidades*. São Paulo: Fundap 2011.
- DE MARCHI, Leonardo. Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. *Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, a. 37, n.1, São Paulo, jan./jun. 2014.
- DOMÈNECH, Rafael Boix. Xarxes de ciutats i localització de l'activitat industrial. In: ALBALATE DEL SOL, Daniel et al. *La indústria catalana després de la crisi*. Papers d'economia industrial 32. Generalitat de Catalunya, 2010. p. 47-69.
- EY. *Creating growth: measuring cultural and creative markets in the EU*. December 2014.
- FIRJAN. *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Firjan, dez. 2014.
- FUGITA, Susan. *Turismo cultural: um estudo de caso sobre a economia criativa na Vila de Paranapiacaba*. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Celacc/ECA-USP, 2012.
- KAUFMAN, Dora. A condição de “agente” do consumidor-internauta. In: FONSECA, Ana Carla et al. *Economia criativa: um conjunto de visões*. São Paulo: Fundação Telefônica, 2012.
- MADEIRA, Mariana Gonçalves. *Economia criativa – implicações e desafios para a política externa brasileira*. FUNAG, Brasília, 2014.
- MAUSS, Marcel. Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Année Sociologique*, seconde série, tome 1, Paris, 1923-1924.



MICHELINI, J. J.; MÉNDEZ, R. Creative industries, spatial contrasts and urban governance in Madrid. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, n. 3, p. 143-170, jun. 2013.

MINC – Ministério da Cultura. *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações – 2011 a 2014*. Brasília, DF, 2011.

NEWBIGIN, John. *The creative economy: an introductory guide*. Creative and Cultural Economy Series 1,. London, UK: British Council, 2010.

NOMELINI, Mariana Destro. *II Mostra de Dança das Favelas: o avesso da economia criativa*. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Celacc/ECA-USP, 2013.

OLIVEIRA, João Maria de et. al. *Panorama da economia criativa no Brasil*. Brasília / Rio de Janeiro: Ipea, 2013.

SCHWAB, Maria Eduarda de Moura Gonçalves. *Economia criativa e novos arranjos tecnológicos: análise de caso d'A Banda Mais Bonita da Cidade*. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Celacc/ECA-USP, 2011.

STANGL, André. McLuhan e o link da Alegria Criativa. In: FONSECA, Ana Carla. et al. *Economia criativa: um conjunto de visões*. São Paulo, Fundação Telefônica, 2012.

UNESCO. *Creative Economy Report: widening local development pathways*. Special Edition, 2013.

UNITED KINGDOM GOVERNMENT. *The art of the possible: using secondary data to detect social and economic impacts from investments in culture and sport – a feasibility study*. DCMS/Arts Council/English Heritage/MLA/Sport England, UK, 2011.

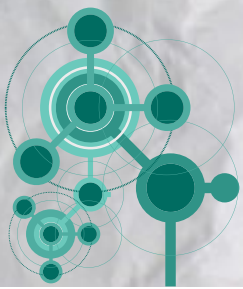
\_\_\_\_\_. *Creative industries economic estimates*. London: Department for Culture, Media and Sport, January 2015.

---

Artigo recebido em 5.5.2015 e aprovado em 23.11.2015.

# ENTREVISTA





## Steven Pedigo

- Diretor do Creative Class Group
- Um dos responsáveis pelo Global Creativity Index, do Creative Class Group
- Especialista em economia criativa
- Diretor do Departamento Creative Cities & Civic Innovation, da Universidade de Nova York (NYU)
- Diretor de Iniciativa para Criatividade e Inovação em Cidades, da Escola de Estudos Profissionais da New York University (NYU)
- [steven@creativeclass.com](mailto:steven@creativeclass.com)

Na base de tudo a criatividade

At the base of everything the creativity

Como base de todo la creatividad

Entrevistador | Sidney Ferreira Leite

- Pós-doutor em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Doutor em História Social pela Universidade de São Paulo
- Docente do Centro Universitário Belas Artes, de São Paulo
- Coordenador do dossiê “Comunicação e economia criativa”

Tradução do inglês | Waldemar Luiz Kunsch

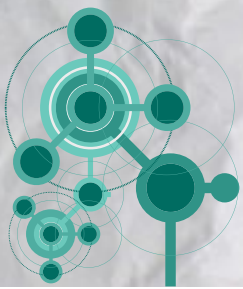
Jornalista e relações-públicas, mestre em Comunicação Social

Foto

Extraída do portal do Creative Class Group: [http://www.creativeclass.com/about\\_ccg/team](http://www.creativeclass.com/about_ccg/team)

Entrevista  
Steven Pedigo





**E**m tempos de crise, a receita para muitos é apertar os cintos, focar no que pareça seguro, investir no lugar comum. Para os que acreditam que a criatividade é parte vital do ser humano, a visão é bem diferente. É nesses momentos que o diferencial de buscar a inovação e criatividade poderá ser o fiel da balança.

*Organicom* procurou algumas respostas junto a um dos mais renomados pesquisadores e executivos no campo da economia criativa, tema central do dossiê que nomeia e direciona este número da revista. Steven Pedigo atua no Creative Class Group, organização norte-americana especializada em pesquisas criativas.

Ao redor do mundo o tema cresce em relevância e em investimento, muitas vezes sendo confundido ou hibridizado com outros interesses, mas sempre calcado no talento humano de inovar frente a questões que gerem desafios.

Por e-mail, o professor Pedigo pôde conversar com nossa equipe e esclarecer caminhos vitais para que a economia criativa se torne um diferencial na gestão de cidades, empresas e países, incentivando o ser humano e nos pontos-chave destacados por ele: talento, tecnologia e tolerância.

• • •

*Organicom – Professor Steven, como a economia criativa se tornou parte da vida acadêmica e profissional?*

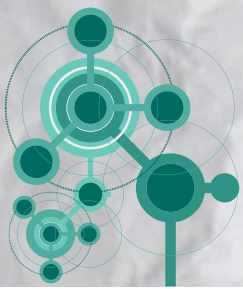
Steven – A economia criativa sempre fez parte da vida acadêmica e profissional. Se refletirmos sobre isso, veremos que o sucesso e o avanço são guiados por criatividade e inovação. Isto sempre tem sido um posicionamento central no Creative Class Group. Nós acreditamos que cada ser humano, individualmente, é criativo. E o maior desafio de nosso tempo – para governos, instituições educacionais e empresas – é encontrar caminhos para penetrar na criatividade de cada ser humano. Para tanto, nosso sistema educacional tem de fazer mais para estimular a criatividade de nossa futura força de trabalho e assegurar que ela está seguindo trilhas guiada por suas paixões e habilidades naturais. Isto requererá uma nova forma de pensar sobre educação; teremos de fazer experiências com novos parceiros, modelos, currículos e ambientes.

*Organicom – Você é diretor do Creative Class Group. O que seria uma “classe criativa”?*

Steven – A classe criativa é a força do núcleo de crescimento econômico para a economia criativa. Mais de 150 milhões de pessoas em todo o mundo estão hoje empregadas na classe criativa em campos como ciência, tecnologia e engenharia; negócios, finanças e gestão; legislação, assistência médica e educação; artes, cultura, mídia e entretenimento. No Brasil, a classe criativa perfaz 18,5% da força de trabalho, representando cerca de 19,6 milhões de trabalhadores. Seria de se esperar que a força de trabalho do Brasil se torne mais educada e qualificada que a classe criativa.

*Organicom – As cidades estão encorajando ou desencorajando a criação de espaços para o desenvolvimento da economia criativa?*

Steven – Em nosso trabalho com cidades ao longo do mundo, estamos vendo mais cidades encorajando o desenvolvimento de espaços criativos autênticos para talentos criativos. É importante notar que no âmbito global para talentos veremos



uma ênfase mais forte – maior do que nunca antes – na importância da qualidade de espaços criativos. Todas as cidade e comunidades são únicas. Diferentes tipos de pessoas selecionam comunidades e cidades por um conjunto de razões. Para alguns, a escolha pode ser feita em razão de uma oportunidade econômica, enquanto para outros a seleção é feita porque a cidade provê acesso a espaços e instalações criativos: restaurantes, estúdios, vida noturna, artes e cultura. Qualquer que seja a razão, a autenticidade desempenha um papel primordial para trabalhadores criativos.

*Organicom – Você poderia dar-nos pelo menos dois exemplos ou histórias de sucesso da economia criativa que merecem especial atenção?*

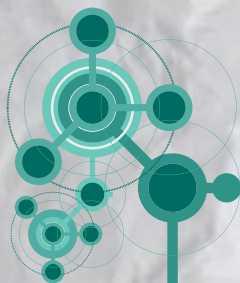
Steven – Aponto rapidamente alguns exemplos.

O “Boston Innovation District” é uma iniciativa desenvolvida em ambiente urbano que capitaliza pontos fortes de Boston em tecnologia e parcerias públicas/privadas para transformar o que antes era um distrito portuário industrial em um ecossistema para negócios inovadores e um centro de vida, trabalho e entretenimento para criativos.

A “Coalition for Queens” é outro grande exemplo para o Brasil. A C4Q (sigla em inglês) objetiva fazer da área administrativa de Queens, na metrópole nova-iorquina, um centro tecnológico. Ela organiza e abriga eventos e fóruns para políticos, grupos comunitários, empreendedores e quem busca emprego. O acesso à C4C se dá por meio de um programa de treinamento de nove meses no desenvolvimento de um aplicativo móvel que prepara participantes com ou sem graus universitários para tarefas tecnológicas no nível de iniciantes.

“Lab for the City”, na Cidade do México, é um novo escritório para inovação cívica e criatividade urbana, sendo o primeiro departamento de governo municipal em sua área na América Latina. Sua missão é repensar, reimaginar e reinventar os caminhos nos quais os cidadãos e o governo trabalham juntos, para testar as ideias mais promissoras sobre inovação social, sustentabilidade, desenvolvimento econômico, infraestrutura, participação, espaço público e bem comum, testá-las e, se elas se revelarem promissoras, escalá-las.

“O maior desafio de nosso tempo é encontrar caminhos para penetrar na criatividade de cada ser humano.”



A “New York City's Highline” é uma ferrovia situada a uma e meia milha de altura, no oeste de Manhattan, que foi transformada, por meio de uma parceria que envolveu dinheiro privado e público, em um logradouro verde com uma paisagem magnífica. O parque foi um boom para o turismo e um desenvolvimento imobiliário significativo, estimulando o deslanche de novas construções e atraindo inúmeros restaurantes e lojas de varejo.

O “Startup Chile” é um programa criado pelo governo chileno para atrair empreendedores de tecnologia para aquele país e ao mesmo tempo elevar seu perfil internacional como uma plataforma tecnológica. Este poderia ser um exemplo muito bom para o Brasil. Os empreendedores são escolhidos por uma Comitê de Inovação Chileno e notáveis do Vale do Silício, e equipados com vistos, dinheiro para sua manutenção, espaço e orientação especializada. A Startup Chile abriga um dos maiores encontros presenciais de integrantes de comunidades virtuais do mundo e está ajudando a transformar o Chile em um proeminente centro de tecnologia da América Latina.

*Organicom – Sim, professor, esse modelo chileno é muito interessante, mas pode ser encontrado também no Brasil. Como exemplo podemos citar o “Porto Digital”, na cidade do Recife, que, criado pelo governo do Estado de Pernambuco, trabalha a economia criativa desde o ano 2000, A propósito, quais são os papéis que os governos podem desempenhar na promoção do desenvolvimento de práticas econômicas criativas?*

Steven – Talento, tecnologia e tolerância constituem o que denominamos os 3T's do desenvolvimento econômico. A abordagem dos 3T's representa uma estratégia abrangente para os governos assegurarem que suas comunidades compitam e prosperem na era criativa.

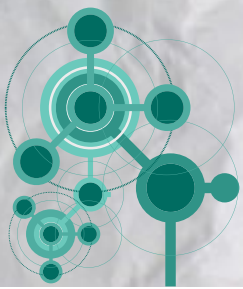
Talento – A força motriz que está por detrás de qualquer estratégia econômica efetiva é um povo com talento. Vivemos hoje em uma era mais móvel do que nunca antes. As pessoas, especialmente as dotadas de talento criativo elevado, movem-se em torno de um mundo de coisas. A habilidade da comunidade para atrair e reter talentos *top* é a questão que define a era criativa.

Tecnologia – Tecnologia e inovação são componentes críticos da habilidade de uma comunidade ou organização na condução de crescimento econômico. Para serem bem-sucedidas, as comunidades e as organizações devem ter os meios para transformar pesquisa, ideias e inovação em produtos comercializáveis e sustentáveis. As universidades são primordiais para isso e constituem instituições que representam centros-chave da era criativa.

Tolerância – A prosperidade econômica tem suas bases na criatividade cultural, empresarial, cívica, científica e artística. Trabalhadores criativos com esses talentos necessitam de comunidades, organizações e companheiros abertos a novas ideias e diferentes povos. Lugares receptivos a imigrantes, estilos de vida alternativos e novas visões sobre status social e estruturas de poder serão significativamente benéficos na era criativa.

*Organicom – E o que dizer do Brasil? Você tem uma perspectiva positiva para nosso país no campo da economia criativa?*

Steven – Sim. O Brasil está num ponto de inflexão. Ele necessita de uma estratégia de desenvolvimento econômico que aproveite melhor as capacidades de sua força de trabalho. O país necessita de um sistema educacional e de um programa



de treinamento que incentivem a criatividade dos trabalhadores brasileiros e garantam que eles caminhem por trilhas marcadas por suas paixões e habilidades naturais. Como todas as pesquisas indicam, educação e desenvolvimento de habilidades não podem ser de um modelo único; eles devem ser individuais, empreendedores e inovadores.

*Organicom – No Brasil existe, no que se refere à economia, um medo de que o país entre em recessão. Como isso afeta as iniciativas criativas?*

Steven – Nós realmente temos achado que países com setores criativos fortes tendem a fazer melhor e a se recobrem mais rapidamente de quedas econômicas. Lugares com economias diversificadas e altas concentrações de pessoas educadas e daqueles que trabalham na “classe criativa” fizeram muito melhor no enfrentamento da atual tempestade econômica. As cidades que estão baseadas em indústrias mais antigas passaram por um período mais difícil. Se olharmos para trás, para a recente grande recessão de 2009, isso destaca a importância e a necessidade de um enfoque em criatividade, inovação e desenvolvimento humano para garantir a futura prosperidade econômica. Países em crescimento como o Brasil devem olhar para a frente e ter a certeza de que o investimento não é feito propriamente em infraestrutura e desenvolvimento físico, mas no desenvolvimento da capacidade e habilidade humana de sua força de trabalho.

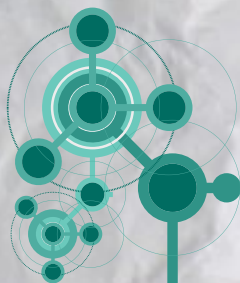
*Organicom – Como professor, o que você aconselha a estudantes que queiram entrar no campo da economia criativa?*

Steven – Encontrem um mentor. Apaixonem-se por seus interesses. E penetrem a fundo na sua própria criatividade. Sejam vocês.

“Uma habilidade da comunidade para atrair e reter talentos *top* é a questão que define a era criativa.”

# DEPROMENTO





# A experiência de liderar o coletivo Movimento Elefantes, um grupo de *big band* de São Paulo

The experience of leading the *Movimento Elefantes* collective, a São Paulo big band group

La experiencia de liderar el colectivo *Movimento Elefantes*, un grupo de *big band* de São Paulo

Marco Antonio Pinheiro da Silveira<sup>1</sup>  
Denis Rodrigo Garces Lopes<sup>2</sup>

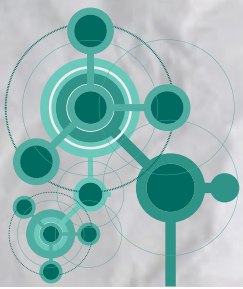
O coletivo Movimento Elefantes (ME), de São Paulo, consiste num conjunto de *big bands* que se juntaram para realizar ações em conjunto. As *big bands* são grupos musicais relativamente grandes que têm uma configuração baseada em instrumentos de sopro, sendo originalmente cinco saxofones, quatro trompetes e quatro trombones, porém há muitas variações. O Movimento Elefantes foi constituído em 2009 por dez bandas: Banda Jazzco; Banda Savana; Banda Urbana; Big Band da Santa; Grupo Comboio; Projeto Coisa Fina; Orquestra HB; Projeto Meretrio; Reteté Big Band; e Soundscape Big Band.

As novas dinâmicas da produção e publicação de notícias demandam novas soluções para a necessária e indispensável tarefa de analisar a mídia e informar às organizações que detêm marcas expostas ao público sobre fontes e temas que mais as afetam, em que intensidade e com que consequências, positivas ou negativas.

Vinícius Pereira foi o catalisador e um dos fundadores do coletivo. Segundo ele, a ideia de constituir o grupamento se deu a partir de uma experiência vivida por ele em Caracas, em 2009, quando era integrante da banda Projeto Coisa Fina. Essa banda foi convidada a tocar na Venezuela com o trio Kapicua. Quando estava em Caracas, participando de uma pequena turnê, tomou conhecimento de um movimento coletivo de música instrumental chamado La Mau (La Movida Acústica Urbana). Esse coletivo venezuelano era composto por seis grupos, que trabalhavam com música urbana e autoral e se uniram para formar uma rede de relacionamentos e trocar suas experiências, conhecimentos e tudo mais que pudessem compartilhar.

<sup>1</sup> Pós-doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Doutor e mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Graduado em Engenharia de Produção Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Professor do Curso de Graduação em Sistemas de Informações da USCS. Coordenador do programa "Ciência sem Fronteiras", da USCS. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8428940810363446>. E-mail: marco.pinheiro@uscs.edu.br.

<sup>2</sup> Mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Especialização em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Graduação em Administração – Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Foi docente do curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão em Logística na Faculdade Editora Nacional (Faenac), de São Caetano do Sul, SP. Tem mais de 20 anos de experiência nas áreas de Comércio Exterior e Logística, sendo que nos últimos nove anos em cargos de desenvolvimento de negócios e liderança. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1596241418544741>. E-mail: denis.lopes@uol.com.br.



Vinicius Pereira foi o coordenador do ME até 2013, quando se afastou da coordenação, para buscar novas experiências, além do fato de, segundo ele, ter se cansado de ser responsável por quase todas as tarefas no ME. Conforme relata o atual coordenador, o músico Amador Bueno, as buscas de oportunidades estão também concentradas principalmente na sua figura, apesar de haver participação do pessoal do *staff*. As reuniões mensais do grupo têm ocorrido no Bar Central das Artes, e após cada reunião uma banda se apresenta.

Em março de 2014, Vinicius Pereira nos deu o depoimento que segue, cujo foco principal foi sua experiência como coordenador e as trocas que realizou durante ela.

“Não faço parte mais do coletivo Movimento Elefantes nem do Projeto Coisa Fina. Foi uma ruptura necessária. Eu precisava parar de trabalhar ali, porque eu já não me sentia pleno com o que era minha motivação inicial – viver uma experiência de coletivo. Eu me frustrei. Quando iniciamos o projeto, eu já sabia que ia ser difícil e que pouca gente ia se envolver. Eu sou uma figura centralizadora e com isso eu colaborei com a minha própria tragédia, trazendo pra mim tudo, centralizando um monte de ações, principalmente de produção, que é uma coisa que é chata, que nós, músicos, não gostamos de fazer. Mas, como as outras pessoas às vezes não faziam bem essas tarefas, e como eu sabia que podia fazer, eu tomava aquilo pra mim. Então o processo de coletividade, de produção coletiva ficava menor.

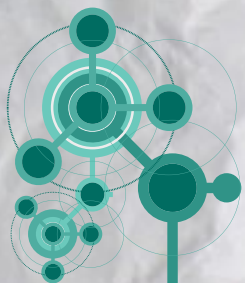
Para mim, o mais legal é viver os processos coletivos. Eu gosto mesmo é de colocar as minhas ideias, ouvir a ideia dos outros e transformar coisas o tempo todo, viver uma vida em constante transformação. É um processo de troca e eu quero viver essa experiência de troca, trocar experiências para crescer.

O coletivo Movimento Elefantes era algo muito grande, com muitas bandas e muitas pessoas dispersas. Eu fiz muitas amizades e conheço a maioria dos músicos do ME. O Emiliano, da Banda Meretrio, escreveu composições para a minha banda e tivemos uma troca de informações muito legal, aprendi muito musicalmente e artisticamente. Também toquei muito e troquei muitas experiências com o Rui (da Banda Urbana) e Amador Bueno (da Jazzco).

A experiência no ME poderia permitir que seus membros experimentassem o que se costuma chamar de influências musicais: a estética do som, o *ethos* do som, o estilo recorrente no momento, a moda, o jeito de tocar. Não havia uma regra muito definida para entrada e saída de bandas no ME. A gente conversava com as pessoas e plantava a ideia e no boca-a-boca um chamava o outro.

A experiência do coletivo Movimento Elefantes deixou muito claro que quanto mais gente, mais difícil essa experiência de trocas mais profundas. E, como eu já disse, sempre espero que as experiências de trocas sejam realmente transformadoras. Porém, no ME também havia relacionamentos com pessoas que não eram abertas, e isso cansava demais. É trocar com pessoas que ofereçam abertura para isso, é legal ter homogeneidade, mas também é importante ter a diversidade. É difícil lidar com um grande número de pessoas, pois algumas são muito fechadas. Eu acho que as pessoas de fato estão sempre muito ocupadas, não têm tempo para nada. Para alguns, o Coletivo Movimento Elefantes era mais um projeto e não o projeto principal. O panorama desse tipo de músico é: ou ele trabalha para alguém ou ele trabalha para si. Eles normalmente fazem parte de vários projetos ao mesmo tempo, vivem o tempo todo correndo atrás do imediato, não veem a *big band* ou o Coletivo Movimento Elefantes como algo seu, não vestem a camisa.

Temos que lembrar que existe o lado comercial das bandas. Mas, se o objetivo primeiro da banda é estar no mercado, ser um grande ator no mercado, acredito que a haverá dificuldade de ela ter uma qualidade artística. Eu estou interessado em



arte, de gente fazendo coisa profunda, aberta. Então, se o foco da banda é conquistar o mercado, não é um foco que me interessa. Isso não significa que a gente não deve estar atento ao mercado e se preparar para ele, mas a prioridade não é o mercado, a prioridade é a arte.

No início do coletivo Movimento Elefantes, todos os participantes trabalhavam juntos, mas com o tempo as coisas ficaram somente comigo. Tivemos diversas temporadas em vários lugares: Centro Cultural, Museu da Casa Brasileira, Sesc Pinheiros, Teatro da Vila, Sesc Santo André. A experiência permitia que as bandas se apresentassem, ainda que com cachê baixo, mas trabalhando. Era bom para as bandas fazerem parte de uma iniciativa que impulsionava seu trabalho. Havia infinitos formatos possíveis para propiciar a contratação das bandas para temporadas. Exemplos: Virada cultural (um dia só), Sesc Pinheiros (uma semana), Museu da Casa Brasileira (uma banda por mês), Teatro da Vila (toda semana). Aliás, o Teatro da Vila era a nossa residência (com apresentação de uma banda toda segunda-feira).

No caso das residências, como o Bar Central das Artes, residência atual do ME, as bandas não recebem cachê. Funciona como uma contribuição que as bandas dão para o Movimento, que equivale a uma mensalidade.

Resumindo minha experiência com o coletivo Movimento Elefantes, posso dizer que para mim foi ótima. Aprendi muito, tive trocas muito boas, fiz amigos, fiz muita produção executiva e engordei meu portfólio, tive muitas ideias. Para mim individualmente foi ótimo. Mas, a partir de um certo momento, me desgastei muito e passei a não querer mais e comecei a me cansar. Pensando socialmente, esse projeto foi uma experiência de vida para muitas pessoas. Quanto ao futuro do Elefantes, o que eu quero é que eles consigam viver uma experiência de troca boa. E fico aqui desejando, emanando para eles.

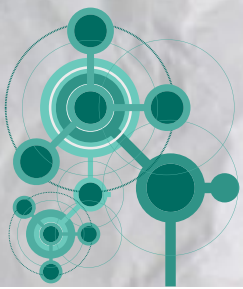
O ME difundiu as bandas de fato, conseguiu uma certa integração, conseguiu uma ótima integração em relação aos *subs* (músicos substitutos), a articulação dos músicos entre as bandas ficou muito mais dinâmica. As pessoas se conheceram melhor, graças a uma experiência de conexão de redes, pelo simples fato de duas bandas tocarem no mesmo espaço. Esse tipo de experiência foi bom para todos, colocando todos em rede. Porém, o quão profunda é a experiência em rede depende unicamente de cada um através do seu próprio envolvimento. No meu caso, foi uma coisa absurda para minha vida, porque eu estava envolvido até o último fio de cabelo. Então, cada um aproveita o que pode e o que quer."

Aqui termina o depoimento que Vinicius Pereira nos deu.



# RESEARCH





Nueva Teoría Estratégica:

**El paradigma emergente  
para la co-construcción  
y transformación de la realidad**

Colección Comunicación Estratégica  
Dirección de Postgrados de Comunicación, Universidad Mayor



Raúl Herrera Echenique; Rafael Alberto Pérez (Org.)

*Nueva teoría estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*

Santiago, Chile

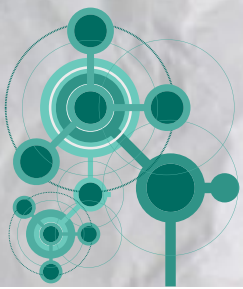
Editorial Santillana; Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, 2014

256 páginas

Resenhado por

Bárbara Miano

- Mestranda na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pelo Centro Universitário Belas Artes, de São Paulo
- Já integrou as equipes de comunicação de empresas e agências multinacionais como General Electric e Edelman
- E-mail: [barbara.miano11@gmail.com](mailto:barbara.miano11@gmail.com)



# Comunicação que transforma a realidade

Communication that transforms reality

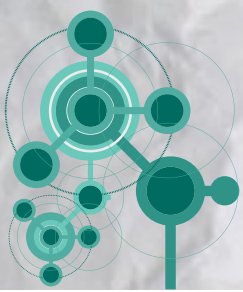
Comunicación que transforma la realidad

**A**lém da necessidade de se relacionar e estar em constante contato com seus semelhantes, uma das principais características humanas é o raciocínio. Essa propriedade, exclusiva ao ser humano, garante a nós a capacidade de refletir e estabelecer noções de ordem simbólica como o passado, o presente e o futuro, pensar acerca de nossos sonhos e aspirações e estabelecer rotas e caminhos que nos permitam alcançá-los. O raciocínio assegura que nós, os seres humanos, sejamos, sobretudo, essencialmente estratégicos.

Se pensada sob essa perspectiva, a estratégia adquire caráter macro e não reduzido à lógica de bens e capitais à qual está costumeiramente relacionada, deixando a literatura funcionalista managerial para ser inserida em um universo muito mais amplo e composto por um constante diálogo entre inúmeras variáveis. Dadas inconstâncias podem corresponder tanto ao contexto social e político no qual o ser humano está inserido quanto ao seu ambiente subjetivo, representado por seus modelos interpretativos, marcos sociais, estereótipos e emoções. Essa visão complexa e menos reducionista da estratégia é o que, desde 2001, Rafael Alberto Pérez, renomado pesquisador na área de comunicação estratégica, tem defendido com a proposição da "nova teoria estratégica".

Em sua mais recente obra, *Nueva teoría estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*, Pérez, em parceria com Raúl Herrera Echenique, também uma autoridade na área da comunicação, sobretudo no Chile, demonstra a necessidade de um novo paradigma comunicacional que assimile a estratégia sem reducionismos, inserindo o ser humano na centralidade das discussões. O livro reúne pensamentos de mais de trinta dos maiores pesquisadores em estratégia e comunicação do âmbito ibero-americano.

Na obra, Pérez retrata suas inspirações e inquietações acerca da necessidade de um novo paradigma comunicacional, que são intensificadas a partir de 1994, quando Coimbatore Krishnarao. Prahalad e Gary Hamel publicam *Strategy as a field: why search for a new paradigm*. Desse momento em diante, Pérez aguardava ansiosamente a publicação de uma obra dos autores que demonstrasse as diretrizes de um novo paradigma, mas sua espera foi inútil e a obra não foi elaborada. As angústias de



Pérez cresceram à medida que percebia a ausência do ser humano nas estratégias ensinadas nos bancos das universidades e em famosas obras de *management*, uma postura reducionista e que caminha na contramão de um pensamento holístico e complexo acerca da realidade. Nas palavras do autor, a necessidade de um novo paradigma o levou “a la necesidad de un nuevo sujeto (el ser humano relacional), y la necesidad de un nuevo sujeto me llevó a la transdisciplinaridad, y esta me condujo a la complejización de la estrategia”.

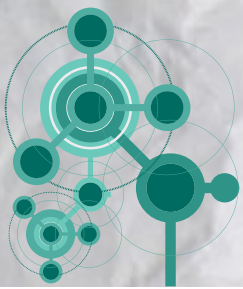
Além de demonstrar as motivações de Pérez para a proposição de uma nova teoria estratégica, a primeira parte da obra em pauta “também aponta as bases científicas e os sete paradigmas “alicerces” da nova teoria estratégica que refletem os estudos da teoria quântica: o paradigma bio-antropo-psico-sociocultural humano, o paradigma sistêmico, o paradigma informacional, o paradigma da decisão frente à incerteza, o paradigma prospectivo, o paradigma pragmático-cultural-narrativo da comunicação e o paradigma da complexidade.

Já na segunda parte do livro, é possível encontrar as principais mudanças propostas pela nova teoria estratégica. A primeira delas se refere ao paradigma central, que deve ser deslocado da fragmentação para a complexidade, e pode ser encontrada no item escrito por Denise Najmanovich. A autora esmiúça as perdas causadas pela fragmentação do pensamento, que, em dado momento, se chocam com a compreensão intertextual do mundo atual fomentada pela ascensão da cibercultura. A segunda mudança se dirige à concepção do sujeito que deve migrar da compreensão do ator racional para o homem relacional, abordada pelo também organizador do livro, Raúl Herrera Echerique, que define a comunicação como um fenômeno essencialmente humano e propõe um modelo sociocultural para *estrategar*, termo criado por Pérez e que define o ato de criar estratégias.

A terceira transformação oferecida pela obra é delineada por Octavio Islas Carmona, que propõe uma transição das organizações como unidades de produção para módulos de inovação e significação. Segundo o autor, a gestão do conhecimento é fundamental para que as organizações possam assumir o protagonismo na produção de novos significados. A quarta migração necessária à nova teoria estratégica é abordada pelo pesquisador brasileiro Rudimar Baldissera, que recomenda uma transformação no enfoque das estratégias, que não mais devem se concentrar na contingência e na ciência do conflito, mas sim na imanência e na ciência da articulação. De acordo com o autor, a estratégia, ao longo da história do conhecimento, tem sido associada às situações de conflito, nas quais elas são utilizadas como forma de derrotar o inimigo. No entanto, a proposta da nova teoria é que a estratégia seja usada como um modelo articulador e de valorização do diálogo.

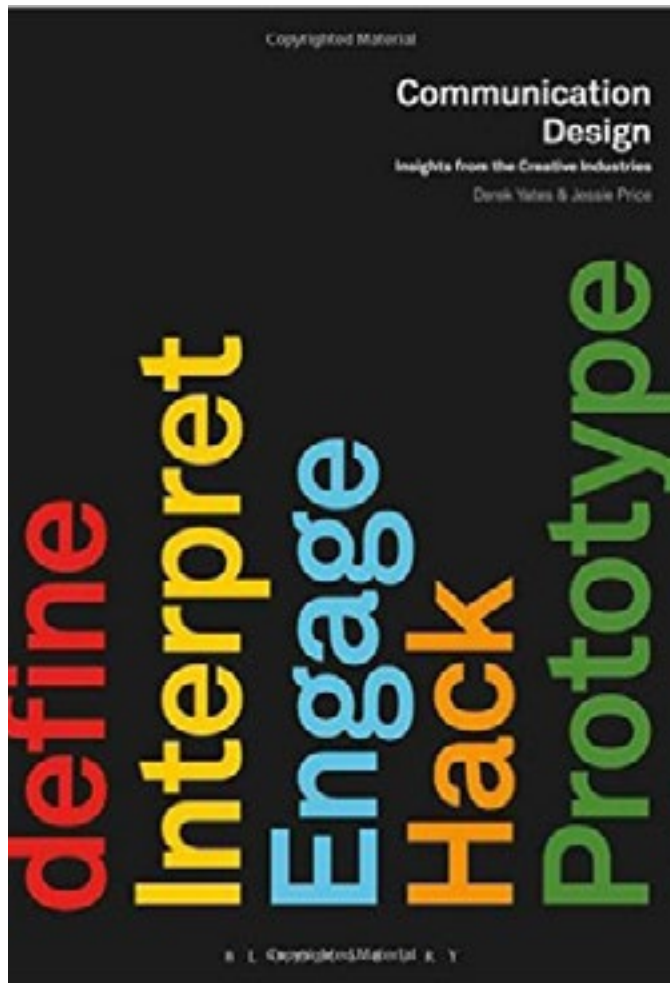
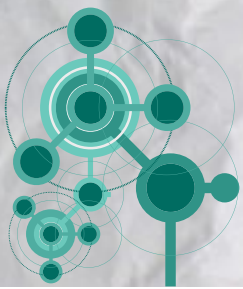
Já a quinta transição diz respeito à matriz de estudo e é assinalada também pelo organizador do livro, Raúl Herrera Echerique. De acordo com o autor, deve haver uma migração do estudo focado na economia para a comunicação, e isso se justifica a partir do momento em que as estratégias ensinadas nos bancos das salas de aula têm um foco quantitativo e centrado no alcance de lucros, um modelo de ensino que esquece o ser humano. Nesse sentido, a comunicação surge como um processo facilitador da união entre estratégias e pessoas, da valorização do simbólico e focado no qualitativo. Para tanto, Echerique afirma que é preciso aprender a “estrategar” a comunicação no plano individual, organizacional e social.

A sexta mudança proposta pela nova teoria estratégica é delineada por Pablo Antonio Munera, que propõe a necessidade de um novo método, focado menos na simplicidade e mais na complexidade. Segundo o autor, o cartesianismo promoveu um pensamento dominante baseado na linearidade e na racionalidade, um tipo de concepção não aplicável à complexidade da realidade, composta por uma constante tessitura dialógica. Já a sétima e última mudança relaciona-se com a metodologia criativa que deve conceber a comunicação como um modelo de construção. Esse item, desenvolvido por Jorge Arturo Salazar Manrique, demonstra alguns caminhos metodológicos para a comunicação estratégica, que, sobretudo, deve atender às demandas culturais e sociais.



Na obra, essas sete mudanças paradigmáticas antecedem a terceira e última parte do livro, intitulada “diferentes miradas para la co-construcción y transformación e la realidad desde la NTE”, que é iniciada por um item desenvolvido pela pesquisadora brasileira Margarida Kunsch. A autora demonstra a importância, para as organizações, da NTE, que agrega, sobretudo, uma proposta antagônica e crítica ao paradigma administrativo/econômico. De acordo com Kunsch, a NTE caminha na contramão dos modelos vigentes que não atentam para os contextos sociais, econômicos e políticos e procuram, inutilmente, anular a relevância das redes. A autora compõe a última parte da obra ao lado de nomes como Blas Francisco Lara, Manuel Carneiro Caneda, Avelina Frías Velazqués, José Maria de la Torre Maroto, Belén Fernández Fuentes, Jesus Galindo Cáceres, Neysi Palmero Gómez, Raúl Gonzalés Romero, Cleusa Andrade Scroferneker e Zazil Chagoya.

Além de reunir grandes nomes da comunicação estratégica no contexto ibero-americano e corresponder a um grande avanço para os estudos comunicacionais, certamente, o livro *Nueva teoría estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* é um pensamento vanguardista e que inicia um novo modo de conceber a comunicação como um processo para a promoção de diálogos entre organizações e a complexidade contextual. Com isso, a obra, tanto quanto um responsável compromisso com as demandas sociais e culturais que são partes determinantes do sucesso ou fracasso estratégico, também assume uma real intenção de respeito aos limites humanos.



Derek Yates; Jessie Price

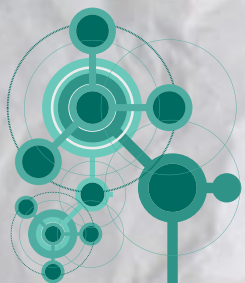
*Communication design: insights from the creative industries*

Londres, Reino Unido  
Bloomsbury, 2015  
208 páginas

Resenhado por

Dario de Barros Vedana

- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Especialista em Gestão de Marketing pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper)
- Graduado em Jornalismo pela Facásper
- Professor na pós-graduação de Gestão do Design, no Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
- Palestrante e consultor de Marketing, Design e Educação
- Email: [dario.vedana@gmail.com](mailto:dario.vedana@gmail.com)



# A formação de *designers* no contexto da economia criativa

The designers' development in the context of creative economy

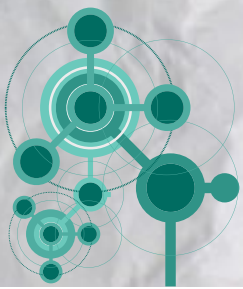
La formación de *designers* en el contexto de la economía creativa

A origem do *design* é atrelada, por alguns estudiosos, ao início da Revolução Industrial no século XVIII na Inglaterra, devido ao seu papel de criação e desenvolvimento de produção em escala, gerando, conseqüentemente, acúmulo de riqueza industrial. A superação da era industrial por alguns países, especialmente os desenvolvidos, e o avanço do capitalismo, que precisa sempre crescer em um mundo de recursos escassos, geraram grandes transformações em diversas áreas, especialmente no design, tornando-o chave para inovação, associando a identidade da atividade a estratégia, processo, estética, comportamento e usabilidade, centrada no usuário.

O livro *Communication design: insights from the creative industries*, de Derek Yates e Jessie Price, publicado no Reino Unido em fevereiro de 2015, vem ao encontro dessas mudanças ao abordar tendências, necessidades e desafios da área no mercado, na formação e no desenvolvimento de profissionais e ao oferecer reflexões sobre os desafios do *design* da comunicação, que teve início com o *design* gráfico, no começo do século XX. O livro procura contribuir para o entendimento das novas funções da área e das habilidades exigidas dos profissionais, apresentando-se como uma alternativa para auxiliar o estudante de *design* a evitar o que Fred Deakin chamou de “buraco negro” ou “penhasco”, em sua fala no AltShift, em abril de 2013: lacunas existentes entre a formação do *designer* e as práticas do mercado.

Os autores são britânicos e atuam nas áreas de *design* e comunicação, com foco acadêmico e profissional. Derek Yates é líder do Programa de Artes Gráficas na Escola de Artes de Winchester, da Universidade de Southampton, na costa sul do Reino Unido. Sua pesquisa tem como objetivo construir colaborações entre educação de *design* e as indústrias criativas. Jessie Price trabalha como pesquisadora na Universidade das Artes, do Reino Unido, e é *designer freelancer*. Derek e Jessie organizaram o livro em oito partes, que apresentamos a seguir.

Com a chamada “este livro é sobre *designers* que fazem a diferença no mundo” e algumas frases sobre *design*, é feita a introdução, em que os autores destacam que o desafio do *design* de comunicação não é somente desenvolver as atividades de



marketing, *design* digital, publicidade, *design* gráfico e interação, mas criar espaços para que elas se conectem. A nova geração de *designers* colaborativos cria experiências visuais que se conectam aos diversos canais de mídia.

Na opinião dos autores, os *designers* de comunicação precisam encontrar novos caminhos de engajar o público-alvo, priorizando mais experiências satisfatórias do que transmissão de mensagem. Além de criar uma marca de sucesso, *designers* têm o poder de influenciar comportamentos positivamente, trazendo a marca para a vida, a partir de conteúdo atraente e histórias que façam sentido visualmente. Somado a isso, as habilidades dos *designers* de analisar, entender, esclarecer e definir são tão importantes como as de julgar visual e esteticamente estilos. Para tanto, precisam ser capazes de trabalhar e colaborar interdisciplinarmente sem restrição de mídias em particular, criando narrativas que repercutam *Zeitgeist* (espírito da época, do tempo, em alemão).

No capítulo 1, "Brand", o *design* de marcas é apresentado como uma das áreas de expansão mais rápida da economia criativa. Como *design* é um dos setores da economia criativa, vamos resgatar este conceito. Segundo alguns especialistas, a questão da importância da criatividade para o crescimento econômico foi abordada anteriormente pela primeira-ministra Margaret Thatcher, nos anos 1980 e, mais tarde, na declaração "*The creative nation*" (A nação criativa), feita pelo primeiro ministro da Austrália, Paul Keating, em 1994. Os assuntos economia e criatividade já foram abordados separadamente; no entanto, o autor britânico John Howkins foi quem organizou as conexões entre economia e criatividade, em sua obra *The creative economy: how people make money from ideias* (Economia criativa – como ganhar dinheiro com ideias criativas), publicado em 2001. Howkins definiu que a economia é criativa quando a criatividade produz uma ideia com implicações econômicas, um produto criativo comercializável.

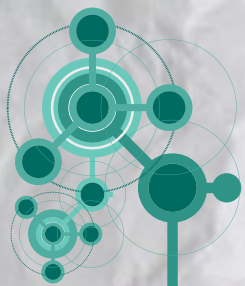
Segundo os autores, parte do sucesso da comunicação de uma marca sempre depende da conexão entre conteúdo, forma, público e contexto. Para exemplificar isso, trazem o case do logo da MTV, que foi criado pelo *designer* Frank Olinski e o time da Manhattan Design, que se recusaram a fornecer diretrizes de cores e pano de fundo para o logotipo, permitindo ao cliente reinterpretar o uso do logo de acordo com o seu contexto. Para criar autenticidade, senso de honestidade, transparência e conexão das marcas com o público-alvo, os profissionais de *design* devem conversar com o público-alvo no "balcão" das lojas, por exemplo, e obter inspirações a partir de observação.

O capítulo 2, "Experience", aborda o crescimento da internet e das tecnologias digitais e suas consequências no movimento das verbas das mídias tradicionais para o meio *on-line*, bem como na interação e remodelagem das mensagens consumidas. Isso traz uma mudança bastante significativa para o trabalho dos *designers* gráficos, que precisam transmitir sensação e percepção de movimento às criações (imagem, áudio e vídeo), para se adaptar às múltiplas mídias e canais de comunicação, que estreitaram os limites entre *design* gráfico e *design* de mídia.

Os avanços nos meios de comunicação propiciaram a integração de canais, invertendo a hierarquia de relacionamento entre empresas e consumidores, transformando discursos em diálogo. Este é o foco do capítulo 3, "Conversation", que aprofunda os aspectos das redes sociais e de um mundo conectado, que deu voz ativa ao consumidor para expor suas opiniões e críticas em tempo real com relação a uma marca ou uma ação de marketing. Outro ponto importante é que o acesso à informação e a conexão em rede permitiram aos públicos cruzar e trocar informações. Esse cenário exige que as marcas prestem contas de suas ações e alimentem cuidadosamente a opinião pública.

Os autores abordam no capítulo 4, "Participation", o tema da cultura participativa, desenvolvido por Henry Jenkins em 2006, no livro *Cultura da convergência*, em que as pessoas têm a possibilidade de contribuir criativamente na produção do conhecimento e troca de informações. As novas tecnologias criaram um ambiente que permite aos públicos contribuírem e influenciarem a





criação de conteúdo para as marcas, bem como compartilhá-lo. Esse capítulo demonstra que o meio digital não é apenas mais um canal de comunicação, mas o principal canal, que pauta e direciona todos os outros.

A distribuição das informações e os sistemas de navegação são fatores-chave para o *design*. É a este assunto que é dedicado o capítulo 5. Para os autores, as escolhas de *design* para apresentar as informações influenciam ativamente a forma de entendimento do usuário, a partir da seleção, omissão e reestruturação dos dados. A explosão de dados surge do volume de informações compartilhadas mais abertamente em rede e das possibilidades de coletar e analisar grande volume de dados, utilizados para decisões comerciais e governamentais. Os consumidores fornecem informações sobre seus hábitos de consumo, interesses, desejos, necessidades, coletados pelas empresas para melhorarem seus produtos e serviços ou mesmo criarem novos.

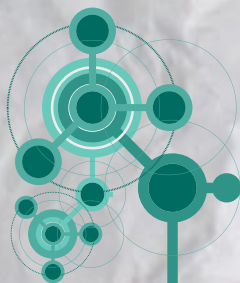
Essas mudanças apresentam-se como grandes oportunidades para os *designers*, pois o mercado necessita de orientação para lidar com volume bruto de informações complexas, filtrá-las, apresentá-las e interpretá-las. Como os *designers* têm a capacidade de mapear os espaços digitais e construir interfaces amigáveis para navegação e visualização de informações, com facilidade, esse capítulo 5 destaca a influência do *design* na análise do volume de dados, *big data*, internet das coisas, dispositivos, buscadores, mesclando estudos de caso com entrevistas, que contribuem para enriquecer os conceitos.

O livro aborda um ponto importante da aplicação das habilidades de comunicação e *design* para criar ações de alto impacto em causas que geram transformação, que vão desde propagandas políticas e captação de fundos para caridade a movimentos locais e ativismo. O capítulo 6, "Advocacy", mostra como o *design* tem desempenhado um papel importante nas mudanças políticas e culturais. Durante décadas, as campanhas de sucesso têm sido desenvolvidas pelo trabalho de *design*, para direitos civis, desarmamento nuclear, igualdade entre as pessoas, sustentabilidade e preservação da natureza e muitas outras destinações. Por meio de relatos sobre movimentos ativistas, campanhas políticas e de marcas (inclusive uma motivada pelo Sport Clube do Recife, clube brasileiro de futebol, sobre doação de órgãos, promovida pela Ogilvy) e entrevistas com especialistas engajados em agenda socialmente responsável, os autores demonstram um caminho interessante para aplicar as habilidades do *design* na solução de problemas do mundo.

Por fim, o capítulo 7, "Critique", aborda uma crítica da área de *design*. O desenvolvimento do discurso crítico em torno do *design* de comunicação, ao contrário de assuntos ligados à criatividade, como literatura e arte, ainda não possui tradição crítica independente. No entanto, esse capítulo mostra que nos últimos anos houve um crescimento significativo de publicações por parte dos profissionais de *design* e ainda há bastante espaço para que o próprio *design* seja utilizado como ferramenta para questionar o *status quo* e vislumbrar o futuro da área.

Embora a obra seja bastante rica em detalhes do mercado e traga inspiração para a formação acadêmica e profissional, seria importante aprofundar o impacto do *design* de comunicação na economia criativa. Os *cases* complementam o conteúdo teórico, mas poderiam ter sido mais contextualizados, deixando mais claro o problema e os resultados da solução adotada.

De um modo geral, os autores trazem uma visão realista da complexidade da construção e gestão das marcas no século XXI, que influencia a formação dos futuros profissionais de *design* para lidar com o desafio de comunicar humanidade nas marcas, buscando torná-las confiáveis a partir de uma linguagem relaxada, informal e inclusiva, trazendo os produtos e serviços para a vida. Nesse contexto, os futuros *designers* de comunicação têm a missão de planejar marcas abertas a mudança para conectar-se com pessoas e empresas, com simplicidade e facilidade de adaptação e renovação.



Fareed Zakaria

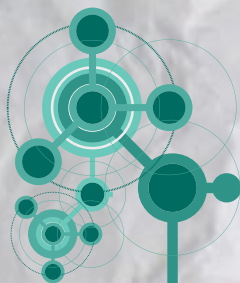
*O mundo pós-americano*

Trad. de Pedro Maia  
São Paulo: Companhia das Letras, 2008.  
312 páginas

Resenhado por

Luciene Patricia Canoa de Godoy

- Mestre em Economia Política pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
- Professora do Centro Universitário Belas Artes, de São Paulo
- Email: [luciene.godoy@belasartes.br](mailto:luciene.godoy@belasartes.br)



## Ascensão do resto

The rise of the rest

El ascenso del resto

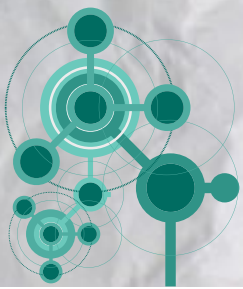
O livro *O mundo pós-americano*, do indiano Fareed Zakaria, traz um novo olhar sobre a nova ordem internacional ao apresentar a situação dos Estados Unidos da América em um mundo com novas potências situadas em continentes distintos.

Fareed Zakaria viveu na Índia até completar 18 anos e depois se mudou para os Estados Unidos, onde atualmente exerce a função de editor-chefe da revista *Newsweek International*, além de possuir um programa de televisão na CNN. Seu olhar não-americano sobre assuntos americanos ilumina questões que normalmente não são tratadas por especialistas da área de relações internacionais.

Em sua obra, o autor aponta para o crescimento vertiginoso de alguns países como China, Índia e Brasil, que, apesar de terem problemas internos, recentemente se consolidaram como potências regionais. A ascensão dessas novas potências fora do continente europeu é denominada pelo autor como ascensão do resto. Resto no sentido de que tais países até o momento raramente foram inseridos na agenda internacional e, atualmente, tornaram-se atores tão importantes que, por vezes, conseguem a façanha de intervir nessa agenda, apontando os temas mais importantes segundo seus interesses particulares.

É importante destacar que o autor não associa a ascensão do resto a um declínio dos Estados Unidos. Ao contrário, ele destaca mais de uma vez, em sua obra, que os americanos são e ainda serão uma superpotência, pois seu poder econômico, militar e político são incontestáveis. Nenhuma nação atualmente possui poder e projeção militar igualável aos dos Estados Unidos, e as regras e organismos internacionais (FMI, ONU, Banco Mundial etc.) criados pelos norte-americanos não estão sendo contestadas pelas novas potências. Assim, o que o autor destaca é que, cada vez mais, será exigido dos Estados Unidos que dividam seu poder com outros países, tornando a diplomacia uma questão crucial para todos os atores envolvidos.

É esse mundo, caracterizado pela negociação e divisão de poderes, que o autor chama de mundo pós-americano, no sentido de que a época em que os Estados Unidos se constituíram como a única potência mundial e, por causa disso, mandavam e



desmandavam na ordem internacional ficou para trás. Agora, o poder será dividido, mas nem por isso os norte-americanos estão em desvantagem. As instituições e organizações internacionais criadas no momento em que eles eram a única potência dominante continuam existindo e atuando e não parece haver nenhum interesse por parte das novas potências em destruir essas estruturas. Esta situação pode ser verificada na demanda atual do Brasil e da China por uma reformulação no FMI. Esses países querem obter maior espaço nesse organismo, não destruí-lo ou substituí-lo por outro.

A preservação dessas instituições já é uma demonstração da vantagem norte-americana no plano internacional. O papel das organizações internacionais no mundo político atual é motivo de bastante controvérsia. Segundo Daniel W. Drezner, em *Introduction: the interaction of international and domestic institutions*, de 2003, existe uma ligação entre as organizações internacionais e algumas instituições domésticas de alguns países, de modo que, em algumas situações, instituições domésticas (ou países) utilizam essas organizações para influenciar as políticas domésticas de outros países. Nessa situação, os estados que controlam alguns desses organismos podem utilizá-los para preservar sua hegemonia.

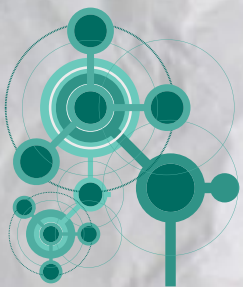
A ascensão do resto ocorre em parte pelo processo globalizado de produção, que faz com que as grandes empresas norte-americanas e europeias procurem novos locais para produzir, mas em grande medida reflete as mudanças produtivas características da época atual, que se concentram nas questões de energia e de ideias. As questões energéticas são e serão o grande desafio dos estados, principalmente porque envolvem questões naturais que lhes são inerentes. Já o mundo das ideias abre as portas para a inovação criativa, que não respeita as velhas regras nem as velhas ordens. O segmento da economia criativa está crescendo em todos os países, trazendo novos atores para a esfera internacional.

Ao pontuar a ascensão do resto, Fareed Zakaria utiliza como exemplo a China e a Índia, dedicando um capítulo para cada um desses países, a fim de identificar as possibilidades e os desafios que esses atores encontram e encontrarão na nova ordem internacional. Na parte final do livro, faz uma análise ampla sobre os Estados Unidos, apontando seus pontos fortes e pontos fracos. Nesse momento, o autor refina algumas estatísticas que são utilizadas para apontar o declínio da economia norte-americana, mostrando que sua abordagem é imprópria e pouco correta. Percebe-se nessa parte do livro que o declínio da economia norte-americana está muito distante, principalmente porque os Estados Unidos continuam líderes absolutos nos segmentos de educação superior de qualidade e no registro de patentes, preservando e impulsionando a área de economia criativa do país. Como afirma Fareed Zakaria, as ideias surgem nas diversas partes do globo, mas viram produtos nos Estados Unidos. Enquanto tal processo perdurar, a hegemonia americana será preservada.

O livro foi escrito em 2008. Portanto, fatos mais recentes não são considerados pelo autor. É importante observar que, apesar da grande expectativa envolvendo o Brasil, o país não conseguiu sustentar seu crescimento econômico e atualmente convive com expectativas muito baixas para o PIB de 2015 e 2016. Mesmo a China, que apresenta taxas de crescimento invejáveis, está desacelerando e deve ser ultrapassada pela Índia em 2016, segundo estudos do FMI. Esses fatos sinalizam que as novas potências regionais possuem problemas internos que merecem atenção. Isso não desqualifica as análises contidas na obra; pelo contrário, oferecem mais argumentos para sustentar a hipótese do autor de que o mundo pós-americano não é só dos Estados Unidos, mas que, sem dúvida alguma, eles são a figura central.



# NORMAS



A *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas tem como objetivo ser um instrumento efetivo de colaboração, debate e aproximação entre estudos acadêmicos e aplicações práticas. Nesse sentido, se dirige a docentes, pesquisadores, profissionais, estudantes de graduação e pós-graduação, universidades, instituições e demais interessados em comunicação organizacional e relações públicas.

A *Organicom* aceita a contribuição de autores que proponham textos pertinentes ao objetivo da revista e aos seus públicos-alvo.

## CRITÉRIOS PARA A PUBLICAÇÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista. Caso contrário, deve-se justificar em “Comentários ao editor”.

2. Todas as Normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Os autores serão contatados para sanar eventuais faltas. A *Organicom* se reserva o direito de efetuar correções, adaptações e alterações sem consulta aos autores.

3. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (por exemplo, artigos), as instruções disponíveis em [Assegurando a avaliação pelos pares cega](#) foram seguidas.

4. As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade do autor, que se compromete a respeitar os padrões éticos da pesquisa científica.

5. A submissão implica a cessão de direitos da primeira publicação à revista *Organicom*, sem pagamento. Os autores podem estabelecer por separado acordos adicionais para a distribuição não exclusiva de versão da obra publicada na revista (como colocar em um repositório institucional ou publicar em um livro), com o devido reconhecimento de sua publicação inicial na revista *Organicom*.

6. Autores de *artigos e pesquisas* devem possuir título de doutorado ou serem doutorandos. Havendo coautores, estes devem ser doutores, doutorandos, mestres e/ou mestrandos. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de pós-graduação.

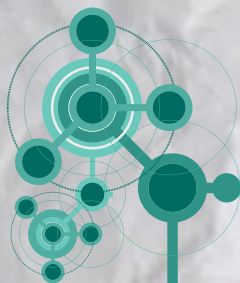
## DIRETRIZES PARA AUTORES

### Colaborações

O projeto editorial da *Organicom* prevê os seguintes tipos de colaboração:

Artigos inéditos e Pesquisas: até **5.000 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver. Estrutura mínima exigida:

- Título: no máximo 15 palavras.
- Resumo: não exceder 80 palavras e até cinco palavras-chave.
- Introdução.
- Referencial teórico.
- Metodologia.
- Resultados.



- Discussão e conclusões.
- Referências.

Depoimentos: até **2.500 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas bibliográficas (livros e monografias): até **1.800 palavras**.

- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação e número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

### Idiomas

Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês e francês.

- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em português, espanhol e inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o português.

### Identificação dos autores

Os autores devem enviar, juntamente com as colaborações, as seguintes informações:

- Dados acadêmicos relativos a vínculo institucional, cargo, titulação e principais publicações.
- Histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este último será publicado).

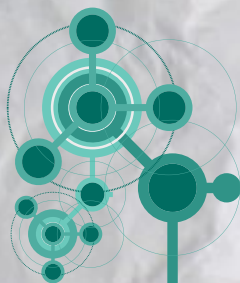
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores.

### Formatação

- O texto deve ser formatado em Word, em Times New Roman, corpo 12.
- Usar espaço de 1,5cm entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens do texto deverão ter 3cm.

### Notas, citações e referências

- As notas explicativas devem ser apresentadas, por inserção automática, no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e



NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista padronizará as citações e referências segundo as normas mencionadas.

## Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, numeradas, com a devida legenda e referência de autoria (quando reproduzidas). Deve ser indicado seu local de inserção no texto.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300dpi com 20cm de largura).
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão redesenhados e adaptados aos padrões gráficos da *Organicom*.

## Avaliação

Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um parecer favorável e outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informação detalhada sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (alterações ou complementações) ou recusado.

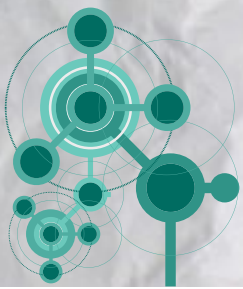
## Envio

Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal da revista: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), que utiliza o sistema SEER de publicações. O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone **CADASTRO**, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados – ao final, não se esqueça de selecionar a opção "Cadastrar como - Autor: Pode submeter à revista". Após concluir seu cadastro, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho. Para dúvidas ou informações, entrar em contato por email ou telefone.

## Contatos

- Portal: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)
- E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)
- Telefone: (+55 11) 3091- 2949





*Organicom* – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Brazilian Organizational Communication and Public Relations Magazine) has the objective of being an effective instrument of collaboration, debate and approach between academic studies and practical applications. For this purpose it is aimed at professors, researchers, professionals, graduate and post-graduate students, universities, institutions and other bodies interested in Communication and Public Relations.

*Organicom* accepts the contribution of authors who propose texts that are pertinent to the objective of the magazine and to its target publics.

## CRITERIA FOR PUBLICATION

As part of the process of submission, the authors are required to verify the conformity of the submission in relation to all of the items listed below. Any submissions that are not in accordance with the rules shall be returned to the authors.

1. The contribution is original and unpublished and is not being assessed for publication in another magazine. Otherwise this must be justified in “Comments to the editor”.

2. All of the publication rules must be strictly respected, subject to penalty of the collaboration being refused. The authors will be contacted to remedy any faults. *Organicom* reserves the right of effecting corrections, adaptations and alterations without consulting the authors.

3. In the event of submission to a session with assessment by the peers (e.g.: articles), the instructions are available in [Assegurando a avaliação pelos pares cega \(Assuring the blind assessment by the peers\)](#) were followed.

4. The opinions expressed in the articles are responsibilities of the author, who commits to respect the ethical principles of scientific research.

5. The submission implies assignment of rights of the first publication to the *Organicom* magazine, without any payment. The authors may establish separately additional agreements for non-exclusive distribution of a version of the work published in the magazine (such as placing it in an institutional repository or publishing a book), with due acknowledgement of its initial publication in the *Organicom* journal.

6. Authors of *articles and researchers* must have a Ph.D. or be candidates for doctors' degrees. If there are co-authors they must be Ph.Ds, candidates for doctors' degrees, masters and/or candidates for masters' degrees. Authors of *depositions and reviews* must hold at least a post-graduate degree.

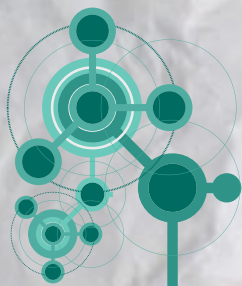
## GUIDELINES FOR AUTHORS

### Contributions

The *Organicom* editorial project provides for the following types of collaboration:

Unpublished articles and Researches: not more than **5,000 words**, including bibliographic references, if any. Minimum required structure:

- Title: at most 15 words.
- Abstract: not to exceed 80 words and not more than five key-words.
- Introduction.
- Theoretical reference.



- Methodology.
- Results.
- Discussion and conclusions.
- References.

Testimonies: up to **2,500 words**, including bibliographic references, if any;

Bibliographic reviews (books and monographs): not more than **1,800 words**.

- Must have an original title.
- Must contain a complete reference of the analyzed works: authors or organizers, editor, year of publication and number of pages.
- Must be accompanied by a photo of the cover of the reviewed work, with top-quality scanning.

### Languages

Texts will be received that are in Portuguese, Spanish, English and French.

- Titles, abstracts and key-words of Brazilian authors must be in Portuguese, Spanish and English.
- Titles, abstracts and key-words of authors from other countries must be in the original language and in English, with the magazine assuming responsibility for translation to Portuguese.

### Identification of the authors

The authors must send, together with their contributions, the following informations:

- Academic data relative to the institutional bind, position, title and principal publications.
- Professional background.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

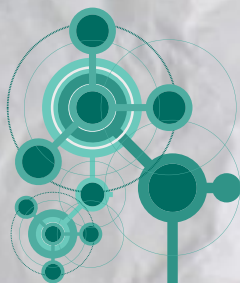
The total text for identification of the authors must contain a maximum of 1,000 characters (with spaces), be they for one or more authors.

### Formatting

- The text must be in Word format, Times New Roman font, size 12.
- Use a space of 1.5 cm between the lines and double space between the paragraphs.
- The margins of the text must be of 3 cm.

### Notes, quotes and references

- The explanatory notes must be shown at the foot of the page, in size 10, with the numbering following the order of mention.
- The sources of quotes must be identified within the text (source, year and page of the quote).



- In the quotes and in the final references (placed in alphabetical order) the rules of NBR (Brazilian Technical Standard) 10502 and NBR 6023 of the ABNT (Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If the authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.) the magazine will standardize them following the mentioned rules.

## Figures

- The figures must be sent in separate files and numbered with the proper sub-title and reference of authorship (when reproduced). The place of insertion in the text must be designated.
- Photographs and maps, as well as organization charts, diagrams and complex flowcharts must be in a format that is adequate for printing (300 dpi with 20 cm width).
- Other elements such as boards, graphs and tables, as well as organization charts, diagrams and simple flowcharts, will be redesigned and adapted to the Organicom graphic standards.

## Assessment

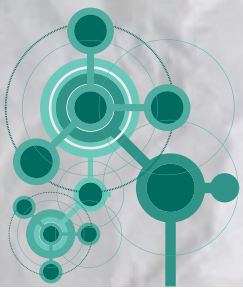
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones will invalidate it. One favorable and another unfavorable will lead to a third consultation. The persons responsible for the assessment will be designated according to the line of the research and theme presented by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of assessment of their text, which may be accepted, accepted with exceptions (alterations or supplementations) or refused.

## Remittance

The authors must submit their collaborations in electronic format by means of the portal of magazine: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br), which uses the SEER system of publication. The author must register by clicking on the CADASTRO (Registration) icon, at the top of the page, and completing the form with his/her data – at the end do not forget to select the “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Register as – Author: Able to submit to the magazine) option. After completing your registration the system will provide instructions for completing the transfer of the work. For any doubts or information get in touch by email or telephone.

## Contacts

- Site: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)
- E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)
- Phone: (+55 11) 3091 2949



*Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* tiene como objetivo ser una herramienta eficaz para la colaboración, el debate y la aproximación entre los estudios académicos y las aplicaciones prácticas. En este sentido, está direccionada a profesores, investigadores, profesionales, estudiantes graduados y estudiantes de posgrado, universidades, instituciones y otros interesados en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

*Organicom* acepta la contribución de autores que propongan textos pertinentes al objetivo de la revista y a sus audiencias objetivo.

## CRITERIOS PARA LA PUBLICACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores son obligados a verificar la conformidad de la presentación de todos los ítems que se enumeran a continuación. Las presentaciones que no cumplan con las normas serán devueltas a los autores.

1. La contribución es original e inédita y no está siendo evaluada para su publicación por otra revista. De lo contrario, debe estar justificada en "Comentarios al editor".

2. Todas las Normas de publicación deberán cumplirse estrictamente, de lo contrario se denegará la colaboración. Los autores serán contactados para remediar faltas eventuales. *Organicom* se reserva el derecho de efectuar correcciones, adaptaciones y modificaciones sin consultar a los autores.

3. En el caso de la presentación de una sección con revisión por pares (por ejemplo, artículos), las instrucciones disponibles en [Asegurar la evaluación ciega por pares](#) deberán ser seguidas.

4. Las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad del autor, que se compromete a respetar las normas éticas de la investigación científica.

5. La presentación implica la cesión de derechos de la primera publicación a la revista *Organicom* sin retribución. Los autores pueden establecer de forma separada acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (como poner en un repositorio institucional o publicarla en un libro), con el debido reconocimiento de su publicación inicial en la revista *Organicom*.

6. Autores de los artículos e investigaciones deben tener título de doctorado o ser estudiantes de doctorado. Existiendo coautores, estos deben ser doctores, doctorandos, magísteres o estudiantes de maestría. *Autores de testimonios y reseñas* deben tener una titulación mínima de post-graduación *lato sensu*.

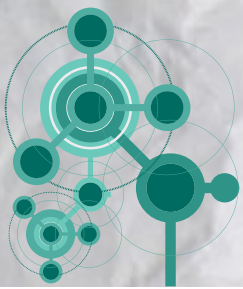
## DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

### Colaboraciones

El proyecto editorial de *Organicom* incluye los siguientes tipos de cooperación:

Artículos inéditos e investigaciones: hasta **5.000 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere. Estructura mínima requerida:

- Título: un máximo de 15 palabras.
- Resumen: no exceder de 80 palabras y un máximo de cinco palabras claves.
- Introducción.
- Marco teórico.



- Metodología.
- Resultados.
- Discusión y conclusiones.
- Referencias.

Testimonios: hasta **2.500 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere.

Reseñas bibliográficas (libros y monografías): hasta **1.800 palabras**.

- Deben tener un título original.
- Deben incluir la referencia completa de las obras analizadas: autores u organizadores, editorial, año de publicación y número de páginas.
- Deben ser acompañados por una foto de la portada de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.

## Idiomas

Textos serán recibidos en portugués, español, inglés y francés.

- Título, resumen y palabras claves de autores brasileños deben estar en portugués, español e inglés.
- Título, resumen y palabras claves de autores de otros países deben estar en el idioma original y en inglés, siendo la revista responsable por la traducción al portugués.

## Identificación de los autores

Los autores deberán enviar, junto con sus contribuciones, las siguientes informaciones:

- Datos académicos relativos a la afiliación institucional, cargo, título y publicaciones principales.
- Histórico profesional.
- Dirección postal, teléfono y correo electrónico (este último será publicado).

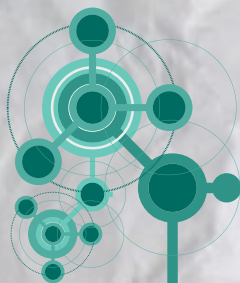
El texto completo de la identificación de los autores debe contener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), sea para un autor o varios autores (datos agregados a 1.000 caracteres).

## Formato

- El texto debe ser formateado en Word, Times New Roman, tamaño 12.
- Utilizar el espacio de 1,5cm entre líneas y doble espacio entre párrafos.
- Las márgenes de texto deben ser de 3cm.

## Notas, citas y referencias

- Las notas deben ser presentadas, por inserción automática, al pie de página, en tamaño 10, numeradas siguiendo el orden de aparición.



- Las fuentes de las citas deben ser identificados dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y referencias finales (puestas en orden alfabética) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si los autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver, etc.), la revista estandarizará citas y referencias a partir de las normas mencionadas.

## Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, numerados, con el subtítulo adecuado y referencia de autoría (cuando reproducidas). Debe ser señalado el local de su inserción en el texto.
- Las fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos de impresión apropiados (300dpi con 20cm de ancho).
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán rediseñados y adaptados a los padrones gráficos de Organicom.

## Evaluación

Los originales enviados para su análisis serán entregados a dos miembros del Consejo Editorial para la emisión de un dictamen para evaluar el texto a partir de criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y padrones establecidos en esta Norma. Dos opiniones favorables habilitan al texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Una opinión favorable y otra desfavorable darán lugar a una tercera consulta. Los evaluadores serán designados de acuerdo con el área de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán información detallada sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser aceptado, aceptado con reservas (cambios o complementaciones) o negado.

## Envío

Los autores deben presentar sus contribuciones electrónicamente a través del sitio web de la revista – [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br) – que utiliza el sistema SEER de publicaciones. El autor debe registrarse haciendo clic en el ícono de CADASTRO (Registro) en la parte superior de la página y rellenar el formulario con sus datos – al final, no se olvide de seleccionar la opción “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Registrar como – Autor: Puede presentar a la revista). Terminado el registro, el sistema le dará instrucciones para efectuar la transferencia de trabajo. Para preguntas o información, póngase en contacto por correo electrónico o teléfono.

## Contactos

- Portal: [www.revistaorganicom.org.br](http://www.revistaorganicom.org.br)
- E-mail: [organicom@revistaorganicom.org.br](mailto:organicom@revistaorganicom.org.br)
- Teléfono: (+55 11) 3091- 2949