

TECNOLOGIA SOCIAL PARA GESTÃO DE CIDADES CIDADANIA^e COCRIAÇÃO₅

Organização

Adriana Silva

Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Sandra R. Molina



Tecnologia Social

CERTIFICADA PELA
FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL



TEORIA U

T227

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação |
Adriana Silva | Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa | Sandra R. Molina
(orgs.). – Ribeirão Preto, SP: IPCCIC, 2017.

180 páginas

ISBN: 978-85-67042-11-4

1. Tecnologia Social. 2. Gestão de Cidades. 3. Cidadania. 4. Teoria U.
|. SILVA, A.; ROSA, L.R.O.; MOLINA, S.R. | Tecnologia Social para
gestão de cidades: cidadania e cocriação.

CDD 353.7

Índice para catálogo sistemático

Administração pública 351

projeto gráfico - Adriana Silva

ilustração - Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Revisão - Eva Barbosa

Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais

Rua José Zorzenon, 675 - Ribeirão

Cep 14096-330 - Ribeirão Preto - SP (16) 3235 9896

www.ipccic.com ipccic@ipccic.com.br

Organizadores

Adriana Silva
Sandra R. Molina
Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Autores

Adriana Silva
Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa
Marcela Cury Petenusci
Maria de Fátima da Silva Garcia Costa de Mattos
Marlene de Cássia Trivellato Ferreira
Michelangelo Giampaoli
Rosalinda Chedian Pimentel
Sandra R. Molina
Vera Lucia Blat Migliorini

Pesquisadores

Adriana Silva
Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa
Marcela Cury Petenusci
Maria de Fátima da Silva Garcia Costa de Mattos
Maria Paula Fernandes de Freitas
Michelangelo Giampaoli
Marlene de Cássia Trivellato Ferreira
Michelle Cartolano de Castro Ribeiro
Mônica Jaqueline de Oliveira
Nainôra Maria Barbosa de Freitas
Rosalinda Chedian Pimentel
Sandra R. Molina
Vera Lucia Blat Migliorini

Ana Falcão
Edgard de Castro
Helena de Oliveira Rosa
Marcello Alves Nakaishi
Mariah Silva Leandro Campos

Durante dois anos, as mesas do IPCCIC eram redondas, pintadas de preto e eram usadas como se fossem lousas.



Sumário

| | |
|------------------------|----|
| Prefácio | 7 |
| Introdução | 14 |
| E o IPCCIC o que é? | 15 |
| Um grupo fora da caixa | 21 |

PARTE 1

| | |
|----------------------------|----|
| 1. A Teoria U como caminho | 27 |
| 1.1 O primeiro mergulho | 35 |
| 1.2 De volta aos estudos | 38 |
| 1.3 A sociedade 4.0 | 43 |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| | |
|--|----|
| 2. O design thinking como ferramenta para transformação | 51 |
| 3. O mindfulness como uma proposta para viver o presente | 57 |
| 4. Uma primeira resposta: Seja Comunidade | 63 |
| 5. Do desenvolvimento ao envolvimento: Edgard Morin como base | 77 |
| 6. Cidadania, cocriação e micropolítica | 85 |

PARTE 2

| | |
|--|-----|
| 7. Tecnologia Social do IPCCIC vista e revista | 101 |
| 8. A Tecnologia Social para Gestão de Cidades na prática | 115 |
| 8.1. Patrimônio Cultural na Cidade Criativa – experiências de campo | 115 |
| 8.2 Um estudo de caso - Ribeirão Preto | 125 |
| 8.3 Seminários Identidades Culturais: a busca pela Cidade Criativa | 142 |
| 8.4 Economia da Cultura, Cidade Criativa e Identidades Culturais | 145 |
| 8.5 E a sustentabilidade? | 148 |
| 8.6 Identidades e autoestima | 151 |
| 8.7 Economia Cidadã | 167 |
| 9. Cora Coralina e Edgard Morin, Don Quixote e Otto Scharmer: só para concluir... | 173 |
| Bibliografia | 176 |

Prefácio

Desde que Otto Scharmer ofereceu o primeiro curso de Teoria U on-line e gratuito, em janeiro de 2015, no Brasil e no mundo cresceu rapidamente a quantidade de pessoas que entrou em contato com essa poderosa ferramenta de transformação social. Tem-se notícia de muitos grupos que empreenderam projetos de inovação social durante o curso, como exercício para o emprego das ferramentas desenvolvidas pelo autor. No entanto, sabe-se que poucos deles tiveram continuidade após o curso, evoluindo para uma proposta completa de transformação, como é a Tecnologia Social desenvolvida pelo Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidade Culturais (IPCCIC) e apresentada em detalhes neste que é o primeiro livro sobre a aplicação da Teoria U no Brasil. Com uma narrativa agradável e fluida, os autores trouxeram suas descobertas sobre a identidade cultural de várias cidades pesquisadas nos últimos dois anos, entrelaçadas com a construção passo a passo da tecnologia de diagnóstico e ação, que se consolidou como importante instrumento de apoio aos interessados na coletividade das cidades.

Este livro oferece também uma visão prática de aplicação da metodologia de Pesquisa-Ação, proposta por Kert Levin no final da década de 1940, nos EUA, e hoje amplamente utilizada nas pesquisas em sistemas sociais abertos. Um aspecto interessante da Pesquisa-Ação para o estudo das identidades culturais é o tratamento igualitário dado ao conhecimento formal, aquele da academia, em relação ao conhecimento popular, dos

cidadãos que dão vida à cidade.

Para operar de forma equitativa com os conhecimentos, o pesquisador precisa diminuir a voz de seus julgamentos, ancorados em seus conhecimentos adquiridos entre os pares de estudiosos, para ativar sua curiosidade interior com a mente aberta e se conectar com os entrevistados de forma empática, com o coração. Se isso ocorrer, então, juntos, poderão colocar energia na construção de uma utopia que eleve a identidade local a outro patamar de evolução. Esse tema foi tratado de forma lúcida e corajosa no capítulo das Identidades e Autoestima.

Nesse ponto, a escolha da Teoria U foi muito oportuna, pois seu autor oferece um conjunto de ferramentas e orientações para a jornada de descoberta e prática da inovação que quer emergir. Ferramentas estas que foram testadas em seus muitos anos de experiência na Society for Organizational Learning, entidade fundada por Peter Senge, que lida com organizações em variados setores de atividade, no mundo todo, desde o início dos anos 90. Mente aberta, coração aberto e vontade aberta são os convites da Teoria U para enfrentar os três inimigos dos laços sociais: a voz do julgamento, a voz do cinismo/desconfiança e, mais difícil, a voz do medo.

Para enfrentar esse último inimigo, que se esconde nas profundezas inacessíveis da mente/do caráter humano, Otto Scharmer propõe a formação de um ambiente de segurança com vínculos sociais fortes entre os participantes do grupo, que cria um “contêiner de segurança” e permite acessar suas fontes mais interiores de criatividade e amor. Assim, transforma-se cada um individualmente, por encontrar de volta o

caminho para suas melhores potencialidades humanas, mas essa transformação se dá em grupo e no grupo, apoiando-se e espelhando-se mutuamente um no outro.

As Cidades Humanas, proposta última do trabalho do IPCCIC, dialogam diretamente com as abordagens da Teoria U e do *design thinking*, outra metodologia utilizada pelo grupo de pesquisadores, pois ambas colocam o ser humano no centro das estratégias e da atenção. Como descobrimos logo no início de nossas pesquisas com organizações inovadoras, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2000, só as pessoas inovam. Uma mudança de olhar muito significativa para esta época da civilização, depois de tantos anos de progresso do materialismo estrito que colocou a “coisa” - economia, dinheiro, sucesso, etc. - no lugar do humano. Desde a revolução industrial “coisificou-se” o humano como “mão de obra”, para se ajustar aos demais “recursos econômicos”, como é o caso do capital, das máquinas, matérias-primas, informações, tecnologias. E as cidades foram se reformando com o crescimento das empresas; emprestando delas os métodos produtivos e seus indicadores de eficiência; moldando-se também tanto o conceito de política quanto as organizações políticas, estas que, seguindo a lógica das empresas, assumiram o monopólio da proposição de políticas e da gestão da coisa pública. Cidades tornaram-se mercados, pessoas são seus recursos de produção e consumo.

Viramos o milênio e uma nova geração de pessoas, agora informadas de forma menos centralizada por meio da internet, expõem claramente os sintomas de esgotamento do modelo anterior. Estamos mudando rapidamente para uma época de

abundantes inovações em todos os âmbitos de vida, nas cidades e no campo. Estruturas enrijecidas apresentam trincas, fraturas expostas; assistimos a algumas delas colapsarem como na implosão de um edifício, vista em câmera lenta. Até que a poeira dos escombros se assente, teremos ainda muito mal-estar.

Mas as inovações de ruptura em todos os campos do fazer humano prometem intensa aceleração direcionada às novas utopias. Fatos que foram tratados como ficção científica, há bem pouco tempo, se tornam utilidades operadas pelas crianças desde a mais tenra idade. Tudo está tão rápido que até o entendimento da palavra utopia começa a perder sentido.

Diante do tsunami de mudanças rápidas e gigantescas, precisamos de barcos leves, mais do que âncoras. Precisamos achar novamente o que nos faz humanos, quais são as nossas mais eternas propriedades, que estão ansiosas por florescer livre e amplamente. Não deve ser por coincidência, mas sim por sincronicidade, que a ciência da biomimética cresce com tanta pujança nessas duas décadas de sua proposição por Janine Benyus¹. Olhar a Natureza e suas soluções maravilhosas para aprender com ela e traduzir esse conhecimento em tecnologias que nos levem a melhorar a harmonia com o meio ambiente.

O primeiro princípio da Natureza, enunciado pela biomimética, é: a vida cria condições propícias à vida. Os seres da Natureza criam hoje as condições que darão suporte às próximas dez mil gerações de seus semelhantes. Então, há

¹.Biomimicry Institute - <https://biomimicry.org>

muito que inovar nas cidades e nos sistemas humanos para que esses seres em especial, que também fazem parte da Natureza, mas se afastaram de seus princípios evolutivos, possam reencontrar sua harmonia com os demais seres e com o todo.

Outro princípio da Natureza, enunciado pela biomimética, é a otimização dos recursos locais, para propiciar processos de evolução altamente eficientes. Tudo se realiza com os recursos locais de energia e matéria. Não existem resíduos, tudo é reciclado em um fluxo contínuo de usar, transformar e oferecer a sobra ao próximo, num ciclo evolutivo de geração de novas formas. Aplicado às cidades, esse conceito serve de base para outra contribuição importante do IPCCIC e sua Tecnologia Social: a identificação do fazer local como identidade cultural da cidade e de sua gente.

Neste livro, são apresentados muitos casos de descoberta de importantes fazeres locais, que resgatam o conhecimento dos antepassados e não eram vistos por seus realizadores como algo de valor. Os vínculos sociais que se estabelecem a partir do fazer artesanal talvez sejam os resultados mais importantes para construir o “contêiner de segurança” que Otto Scharmer indica como necessário para perceber o futuro emergente e realizá-lo em um instante. Uma sociedade inovadora, que encontra soluções locais para dar suporte ao seu florescimento, precisa desses espaços seguros, entre pessoas que se respeitam e se admiram, verdadeiros “seres humanos dotados de autonomia, inteligência e afetividades”, nas palavras de Morin, resgatadas no capítulo: Do desenvolvimento ao envolvimento: Edgar

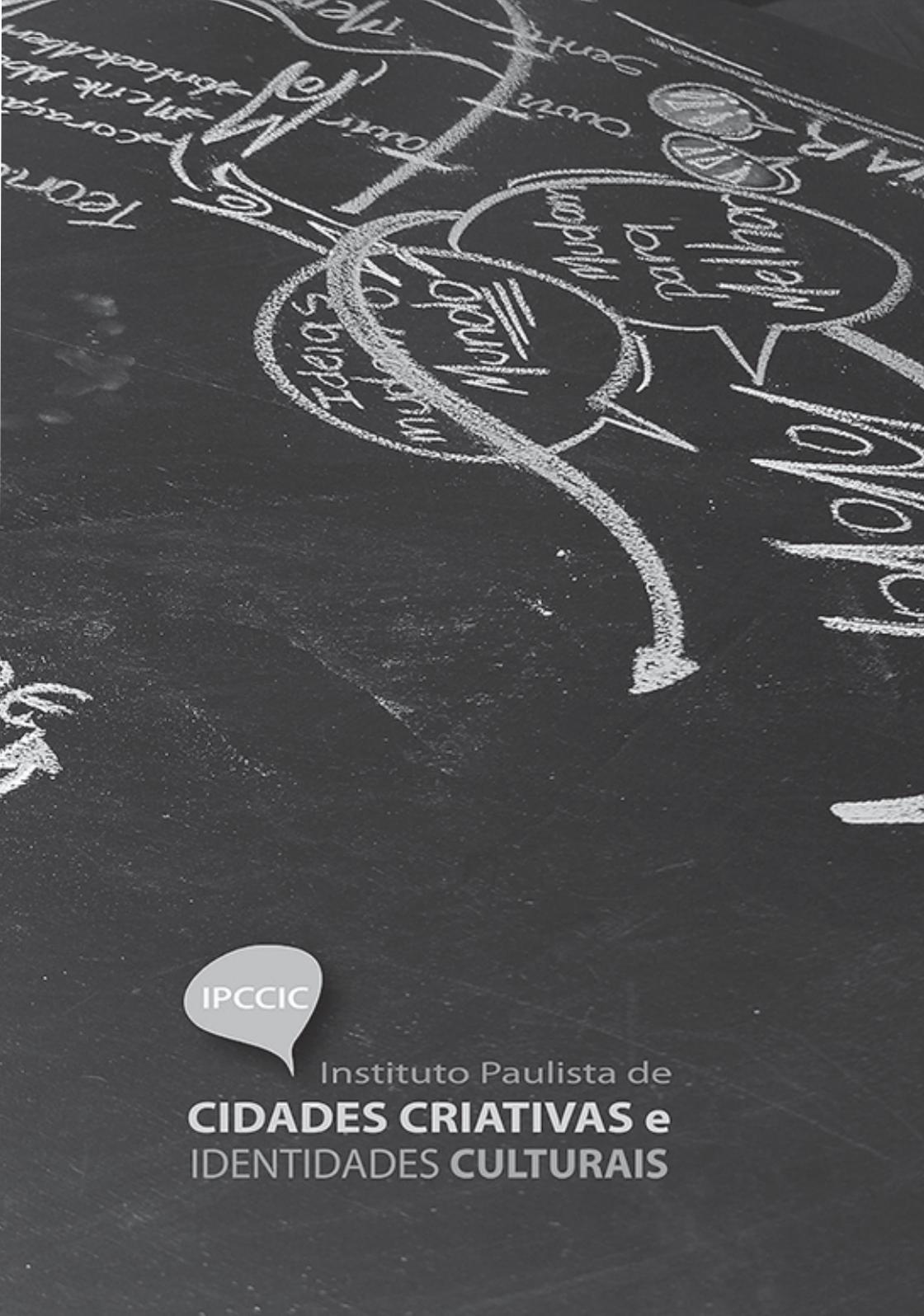
Morin como base.

Por fim, me encantei com o corajoso trabalho dos pesquisadores do IPCCIC ao incluírem o amor como elemento de pesquisa no contato com o campo, com as pessoas e suas identidades culturais. Esse conceito tão amplo e tantas vezes vilipendiado teve a resiliência de aparecer nas conversas com os cidadãos e nos questionários de pesquisa, com tanta força que se impôs ao objetivismo reducionista que a ciência nos recomendou por mais de três séculos.

Talvez aquele Amor, próprio de nossa essência humana, seja a maior das inovações para reconstruirmos as cidades como espaços de florescimento do melhor potencial trazido como semente em cada ser humano. Semente essa que precisa de solo apropriado e cuidados especiais por meio das relações sociais, para desabrochar e produzir o melhor fruto que compete à existência do humano neste imenso universo.

Wilson Nobre, setembro de 2017

2. Wilson Nobre é engenheiro e mestre em Administração de Empresas, com formação em Teoria U no *Presencing Institute*, professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, fundador do Fórum de Inovação da FGV e Conselheiro da FIESP.



IPCCIC

Instituto Paulista de
CIDADES CRIATIVAS e
IDENTIDADES CULTURAIS

Introdução

A importância de identificar e reconhecer as referências culturais das localidades a fim de torná-las solo fértil para as políticas públicas municipais é uma das bases da Tecnologia Social (TS) destinada à gestão de cidades e elaborada pelo Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC). Concebida a partir da Teoria U, desenvolvida pelo *Presencing Institute*, a TS do IPCCIC propõe a elaboração de diagnósticos de potencialidades; o reconhecimento dos *stakeholders*; e a criação de redes de cooperação voltadas ao reconhecimento das identidades culturais dos diversos grupos formadores da localidade.

O desafio do IPCCIC tem sido pesquisar e disponibilizar ferramentas que auxiliem na elaboração de projetos que promovam a superação das desigualdades e do isolamento, a transposição das especializações e fronteiras de conhecimento.

Para descrever o trajeto que resultou nesta obra, a narrativa escolhida foi a da cronologia do aprendizado conferido na prática cotidiana dos pesquisadores, entre 2013 e 2017. Segue relatado como o colegiado assimilou a Teoria U; a descrição de alguns dos exercícios feitos, entre eles, a proposta pensada para o centro da cidade de Ribeirão Preto; a pesquisa de escuta com formadores de opinião que gerou o projeto Seja Comunidade; uma jornada reflexiva sobre como as pessoas agem em relação à cidade; e a inserção dos temas trabalhados: amor, conscientização, envolvimento, entre outros.

Este livro pode ser lido, dependendo das expectativas do leitor, em partes isoladas. Se estiver ansioso para conhecer a TS, convidamos que comece pela Parte 2, na qual estão descritos os estudos de caso e a estrutura replicável da Tecnologia Social. Contudo, nossa trajetória, narrada na Parte 1, revela um processo que pode ser educativo para outros grupos que desejam seguir o caminho aberto da gestão de cidades, desafiados em fazê-lo de maneira transdisciplinar, com formação multidisciplinar, pautado no modelo do conhecimento integrado. Nela, o IPCCIC apresenta seus referenciais teóricos e filosóficos, bem como a trajetória que levou um grupo de pesquisadores a superar suas diferenças auxiliado pela Teoria U.

Foram muitas jornadas profundas, nem sempre fáceis. Ao pensar uma ferramenta que auxilia gestores públicos e sociedade civil a se religarem entre si, ao meio ambiente e ao local do qual fazem parte, formando verdadeiras comunidades, o IPCCIC reforça a necessidade de estabelecer as relações de vizinhança e proximidade.

Enfim, escolha o seu trajeto e siga conosco nesta jornada.

E o IPCCIC o que é?

No começo de tudo, em outubro de 2012, o IPCCIC era uma necessidade, antes mesmo de ser uma ideia. Foi uma demanda reprimida que gerou a possibilidade. Vários pesquisadores trabalharam juntos, ao longo de três anos (2010-2012), fazendo o inventário de referências culturais de alguns bairros do município de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo.

Com o fim da formação do governo que apoiava a iniciativa, o grupo optou por continuar o trabalho. Aí nasceu o Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais, para ser o lugar daquelas pessoas e dar continuidade à experiência, avaliada muito positivamente por sua formação em rede de cooperação¹.

Naquele momento, já se queria que a entidade de nome cumprido e sigla difícil fosse um lugar diferente. Instituto, porque era o mais indicado como instituição coletiva. Paulista, para ir além do campo onde até então o grupo atuava. Cidades Criativas, em diálogo com uma proposta que era nova, crescia e se mostrava abrangente o suficiente para garantir solo fértil para aquela diversidade profissional reunida. Identidades Culturais, porque era a crença do grupo. Todos tinham como diagnóstico que a falta de relação de pertencimento entre as pessoas e as cidades era uma das causas da ausência de participação e envolvimento.

Mais do que um pressuposto, a assertiva era uma diretriz. De saída, ecoava forte no interior do colegiado que uma Cidade, para ser Criativa, talentosa, inventiva e transformadora,

1. Este trajeto anterior à formação do IPCCIC foi tema do artigo Identidade Cultural e Cidade Criativa: Relações entre Estado e Sociedade Civil na Construção de Políticas Públicas de Patrimônio Cultural de autoria de Adriana Silva e Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa, e apresentado no Encontro Internacional Participação, Democracia e Políticas Públicas: Aproximando Agendas e Agentes, no dia 23 de abril de 2013, na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), em Araraquara/SP. Disponível em: <<https://www.ipccic.com/artigos/>>.

precisava, impreterivelmente, reconhecer, fortalecer e enaltecer suas identidades culturais. Nivelava a linha inicial do grupo o discurso de que as ações propostas pela Economia Criativa se dariam sempre pela porta da Cultura, predominando as identidades, e não pela Economia, em que prevalece o mercado. O grupo identificou em sua estratégia modelos de iniciativas que não respeitavam essa condição e mostravam o insucesso de muitas práticas nessa área.

A natural convergência dos pesquisadores para o cultural parecia se explicar pela formação dos indivíduos: historiadores, historiadores da arte, educadores, comunicadores, arquitetos e ativistas dos movimentos sociais. Passado mais de um ano, manifestou-se uma sinergia de dentro para fora e em movimento inverso. O Instituto precisava de colaborações ainda mais diversas e pessoas vindas de outras áreas desejavam contribuir. Chegaram, então, engenheiros, advogados, economistas, psicólogos, fotógrafos e antropólogos. Mas não por isso a convergência para o cultural fez-se menor.

Na primeira fase, com o desejo de diagnosticar ainda melhor a cidade-sede do grupo, houve um empenho em realizar pesquisas que revelassem as identidades locais, a partir do levantamento das referências culturais que lhes serviam de base. Todas as produções de 2013 e 2014 consolidaram esse momento. Primeiro, a publicação do livro Paisagem Cultural do Café, que reúne a bagagem anterior do grupo e avança com proposições advindas da Economia da Cultura e da Cidade Criativa. Nesse trabalho, constatou-se que a produção artística de Ribeirão Preto, ainda que tardia em comparação aos grandes

centros, havia sido muito significativa quando da criação de escolas de artes no município, e gerou a pesquisa, o livro e vídeo *Artistas do Mundo*. Deste, derivaram outras obras sobre a vida de alguns importantes nomes das artes visuais que passaram pelo município. Entre eles, os imigrantes italianos.

Por longo tempo, toda fala, ainda que espontânea, toda palestra, ainda que técnica, todo texto, ainda que dirigido ao leitor mais apurado, produzido pelo IPCCIC, exigia uma introdução. Era sempre preciso, assim como navegar, explicar a definição de cultura da qual partiriam os pesquisadores.

A leitura mais imediata do termo levava o interlocutor ao mundo das artes. E ali ele ficava. Propondo um recorte infinitamente menor do que o projetado, a cultura enunciada pelo IPCCIC, desde os seus primeiros dias, era ampla como a sociedade. O léxico empregado pelo grupo rasgava as paredes do lúdico, invadia o íntimo dos cidadãos, contornava os hábitos, revelava os costumes, escancarava a rotina, conferia a língua, tinha cheiro, gosto, origem, passado, e influenciava as ocorrências do futuro. A palavra cultura empregada pelo IPCCIC vem da antropologia, não consegue se esconder da sociologia e esbarra na psicologia. Se fosse verbo, seria transitivo. Cultura da paz, cultura da guerra. Cultura da vida, cultura da morte. Cultura do rico, cultura do mais pobre. Cultura do interior, cultura da capital. Cultura dos antigos, cultura dos novos.

De tantas possibilidades, o singular não dá conta. Só no plural cabem as culturas existentes. Quantas identidades houver. As culturas explicam a realidade. Ajudam a entender as percepções sobre o passado. Auxiliam na compreensão

sobre se uma sociedade é tradicional ou moderna. Se caipira ou erudita. Nem melhor nem pior, só diferente. Assim como diferentes são todas as pessoas. Cultura que reflete o feito. Que explica o não acontecido. A cultura que o trem que passou fez mudar. Ou a cultura que se acanhou porque o trem não veio. Cultura que a escrita registrou e que a internet proliferou na velocidade do efêmero.

Assim que o interlocutor sobe nesse ônibus, o bonde segue, e fica mais compreensível a força que a cultura tem e que o IPCCIC prega. Nela, cabem todas as artes, como não poderia deixar de ser, meio rápido pelo qual ela se expande, engrandece, agiganta, populariza, faz significar. Mas cabe também tudo o que não é arte nem natural, como um dia definiu Afonso Romano Machado, em um congresso sobre Literatura, em Brasília: “Tudo o que não é natural, é cultural”.

Depois disso ser dito muitas vezes, a introdução mudou. Mas sempre é preciso ao tema voltar. Não se pode dar morada à dúvida de que cultura o IPCCIC se refere quando sobre ela se assossega com a certeza de que somente a partir do seu fortalecimento as mudanças sociais solidificam-se. Quando o grupo canta que “semente boa não germina em solo infértil”, está usando a analogia para comunicar que a base sempre será cultural e a partir do ser humano. Este, na condição de protagonista do processo, precisa ser parte intrínseca do fazer, não mero receptor da vontade do outro. Esta é a primeira transformação antes de qualquer outra. E só se dará pelo cultural. É preciso mudar um monte de coisas antes de começar a mudança. A retórica em círculo que a frase sugere não confere

a ela um erro, mas um pedido: é preciso limpar o terreno, adubar da maneira mais orgânica possível para fazer o plantio. Então, depois, seguir aguando e protegendo das ervas daninhas e dos predadores. Em projetos e programas sociais e políticos, essa lógica não pode estar apartada do processo.

Exatamente por causa da busca pelas identidades, os temas sobre memória ganharam relevância, em uma segunda fase de atuação do Instituto. O desejo era reconstruir fios de conexões, não em nome da saudade, mas com a força das relações mantidas em contraposição às dilaceradas. Dessa fase, surgiram Memórias dos Cafezais: A Vida nas Fazendas; Memórias de um Teatro – O Fio da História; e Memórias de uma Escola – 110 Anos do Otoniel Mota.

A necessidade de sistematizar a pesquisa levou o grupo à busca de um método e um referencial teórico que pudessem validar o trajeto e os resultados. Esse foi o desafio que promoveu importante e significativa curva no percurso do Instituto e de seus membros. É exatamente esse ápice, força motriz do IPCCIC, que motivou este livro. A escolha pela Teoria U como corrente filosófica não só resolveu demandas do cotidiano, como qualificou os pesquisadores como agentes de mudanças². Não que tenha sido fácil. De verdade, não foi. Mas o processo se deu a cada vitória. Foi preciso aprender a conviver. A defender ideias e, às vezes, perdê-las. Até ganhar passou a ser diferente. Quantas vezes se constatou que viver as próprias teorias não é para qualquer um. Quão árduo foi abrir mão de

2. Veja o capítulo 1, A Teoria U como caminho.

uma certeza. Não há preparo para isso. O contrário sim. Trata-se de toda uma vida sempre ouvindo dizer que quem não está certo está errado. E, de repente, são apresentadas variantes a essa assertiva que reconfortam e muito significam.

Com muita bagagem individual carregada em um exercício coletivo, o Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais seguiu se propondo a fazer o diagnóstico de potencialidades dos municípios do estado de São Paulo. Para isso, criou sua própria Tecnologia Social, ponto alto deste livro, e motivou pessoas a promoverem as mudanças necessárias para a qualificação da vida nas cidades.

Então, e o IPCCIC, o que é? Um abrigo onde a gente se recolhe para ganhar força e coragem de defender ideias fora da curva, desnudadas pelo exercício de enxergar o que está abaixo do iceberg, nas profundezas daquilo que nem sempre se consegue ver, ou escutar, com clareza. Talvez seja um refúgio para sentir e convidar outros a fazerem o mesmo.

Um grupo fora da caixinha

Foi a Cainha, Ana Carla Fonseca dos Reis, expoente da Economia Criativa no Brasil, liderança na propagação dos modelos criativos de gestão das cidades, quem primeiro aferiu, ao grupo do IPCCIC, o conceito de “fora da caixinha”.

E, de verdade, a caixinha é um lugar muito desconfortável, dentro do qual ninguém deveria querer ficar. Mas estar dentro ou estar fora nem sempre é uma questão simples de escolha. Trata-se primeiro de habilidade, depois de resistência, muita

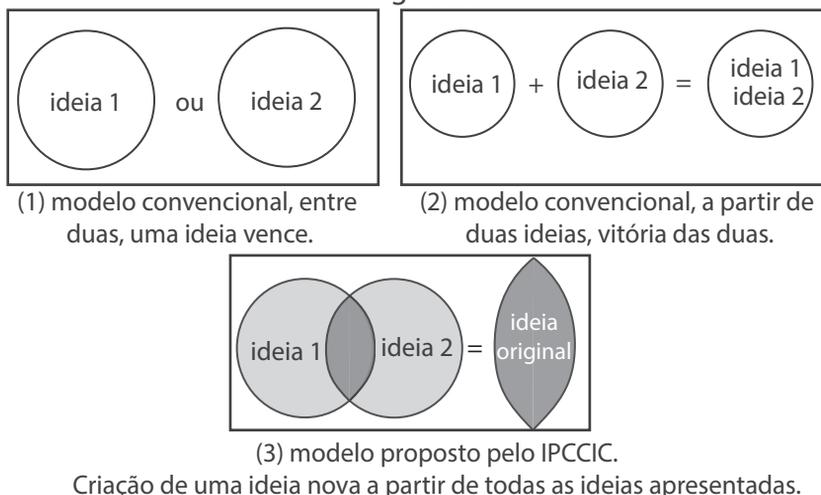
resistência. Com frequência, os movimentos mais enquadram do que libertam. Mais enrijecem do que flexibilizam. A maleabilidade é fruto da aprendizagem, da prática.

Foram os temas comuns uns aos outros que uniram os pesquisadores que atuam no Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais, mas nem só de temas comuns vive o grupo. As primeiras divergências, quando analisadas, refletidas, pesquisadas, geraram conclusões importantes, relatadas em artigo apresentado no IV Congresso Internacional em Patrimônio e Desenvolvimento Sustentável, na Unesp de Franca/SP, em 2015³.

A tendência observada em grupos que se definem múltiplos, quando diante do desafio de apresentar propostas, soluções, metas, diretrizes, planejamento, é escolher a ideia que se mostrar como a melhor descartando outras, ou seja, entre duas, escolher uma, conforme o modelo 1 apresentado na Figura 1, criando rivalidade entre proponentes vencedores e perdedores. Daí para frente, enquanto uns trabalham para mostrar que estão certos, outros, ainda que não façam nada para atrapalhar, também não são proativos. Quando não, acontece o externado no modelo 2 da Figura 1, ou seja, são aceitas as duas ideias, sugerindo competição entre os dois grupos proponentes. Nesse caso, muitas vezes a ideia 1 abarca a ideia 2, ou o contrário.

³SILVA, Adriana. Tecnologia social a favor da gestão das cidades criativas: uma proposta metodológica para diagnósticos de potencialidades. Disponível em: <www.ipccic.com/artigos>.

Figura 1



Fonte: IPCCIC, 2015.

O desafio proposto pelo IPCCIC, ao longo de sua prática em promover o diagnóstico de potencialidades dos municípios paulistas, foi aprender a receber as ideias diferentes, compreendê-las de maneira a gerar uma ideia original que contemplasse as expectativas dos diversos proponentes. A assertiva pode conferir ao embate certa simplicidade, mas, no campo, a demanda requer muita habilidade no momento da escuta das ideias; da escolha dos pontos que devem entrar em intersecção; de como melhor contextualizar os problemas; e, muito importante, como seguir na horizontalidade ainda que seja evidente a necessidade de propor picos de verticalidade, ou seja, garantir o protagonismo de todos, reconhecendo que um ou outro deve assumir certa liderança outorgada. A maestria está no revezamento do líder.

Como representar o grupo e ser representado por ele? A prática da Teoria U conduziu a todos pelos caminhos das respostas. Com o tempo, as coisas foram se dando sem reflexões mais contextualizadas do processo. No grupo em que qualquer um pode liderar, o líder da vez é sempre resultado de aceitação consensual.

No final do segundo ano, ainda na fase de assimilação dos novos conhecimentos propostos pela Teoria U, as reuniões provocavam fissuras. Para um grupo de estudiosos, reconhecer que o aprendizado precisava ser validado a cada instante, a partir do aprendizado do outro, promovendo outras e novas contextualizações, provocava uma sensação parecida com a de estar à beira de um precipício e com medo de altura. Para muitos, somos o que sabemos; de repente, não saber é desafiador e muito desconfortável. Mas quando as mudanças no ego se consolidam, o precipício dissipa-se.

O exercício cotidiano envolve reconhecer as habilidades de cada um. Mas esse reconhecimento, se não bem dirigido, pode levar todos de volta para as suas caixinhas e, nesse caso, a transdisciplinaridade torna-se uma farsa. Pessoas de formação multidisciplinar e tituladas no padrão acadêmico tradicional trabalhando juntas, mas cada qual defendendo suas ideias, sem pontos de intersecção, de longe, não é atividade transdisciplinar.

É inocente concluir que, uma vez pactuado, um novo modelo de processo passa a se dar linearmente. Não. Não sem debate. Não sem um certo sofrimento. Não sem algumas perdas no meio do caminho. A transdisciplinaridade fortalece, assim como enfraquece, se não houver a assimilação de que a prática

só se dá se houver maturidade e base teórica que a sustente e força que a mantenha de pé.

No começo, cada qual assinava suas falas e um dava o crédito ao outro, depois, naturalmente, agindo de maneira transdisciplinar, um passou a assinar a frase do outro, a assimilar as contribuições, sem tratá-las como externas. É como fazer um bolo, em que todos deixavam de ser ingredientes, para viver a metamorfose que a transdisciplinaridade promove quando de fato ocorre.

Nesse trajeto possibilitado pela Teoria U, as diferenças mantiveram-se diferenças, porque nunca foi a proposta enquadrá-las na busca pela igualdade. Muito pelo contrário. O grupo tornou-se, ele próprio, um estudo de caso, e a auto-observação conferia diariamente um novo aprendizado. Ainda que no começo os arranhões e suas dores fossem mais rotineiros, com o tempo, outros sentimentos predominaram nas relações interpessoais: compaixão, generosidade, aceitação, compreensão, sempre dosado com muito senso crítico, o que talvez seja o ponto comum entre todos. A transdisciplinaridade não neutralizou a crítica, como de fato não pode ocorrer, mas aguçou os pontos de vista e, quando havia, a intersecção apresentava-se legítima, íntegra, forte e soberana. Pronta para gerar mudanças. Restava clara a ideia de que, para promover as mudanças que tanto desejávamos, juntos éramos mais fortes. Tal consciência significou a materialização do exercício da transdisciplinaridade e tolerância.

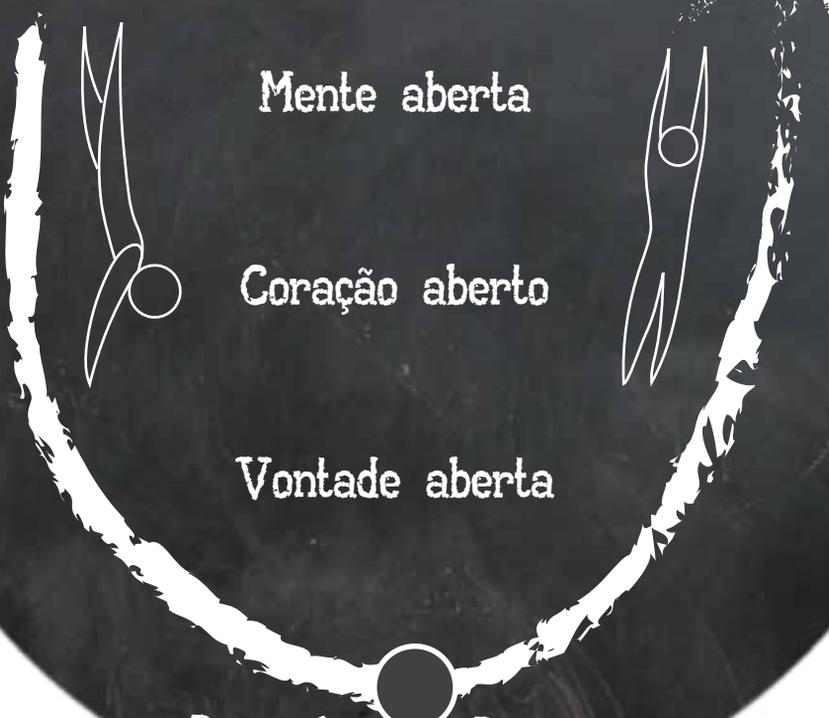
Em debate para concluir este texto, alguém perguntou, informalmente, na mesa do café: Mas, e a variante tempo?

Investimos muito tempo nessa trajetória, o mundo corporativo, o mundo da gestão pública, e outras instituições não detêm essa disponibilidade. O que é um fato. Mas somos pesquisadores e o tempo da maturação do conhecimento é um elemento do nosso trabalho. Dada a compreensão, sistematizamos processos para que outras experiências se dessem em lógicas diferentes, em tempos mais curtos. Trata-se de aprender com o exemplo e não cometer erros iguais, encurtar caminhos com análises que já foram feitas. Ou seja, diante de cinco portas, abrimos e entramos em todas em quatro anos de pesquisa, partindo do pressuposto de que, em algumas dessas portas, nem era preciso entrar; o caminho pode ser mais direto e certo a partir de apontamentos que nossa prática recomenda.

Pesquisar as cidades como sempre quisemos, de fora da caixinha, como autoriza a Teoria U, é o que o IPCCIC faz. Nosso compromisso é gerar conhecimento, que se dá a partir da prática, por isso, entre um projeto e outro, apresentamos conclusões. Entre uma conclusão e outra, realizamos projetos. Queremos ser agentes de mudanças. Pesquisadores que experienciam. Seres humanos que transitam deste lugar que não gostamos muito para uma sociedade que se deseja verdadeiramente humana.

PARTE 1

1. A Teoria U como caminho



Mente aberta

Coração aberto

Vontade aberta

Deixar ir

Deixar vir

O caminho é feito ao caminhar e isso os pesquisadores do IPCCIC sabiam quando começaram juntos, em janeiro de 2013. Assim como sabiam também que as rotas são múltiplas e as ofertas de destinos variáveis. Do ponto de partida até a demarcação do lugar de chegada, o trajeto haveria de ser feito, com ou sem paradas, sempre comprometido em ser prazeroso intelectualmente para os seus membros. Sentença aparentemente estranha, mas era essa uma condição irrevogável – PRAZER INTELECTUAL. A união daqueles pesquisadores, naquele lugar, tinha como semente a realização de projetos que em outros lugares não seria possível. Uns estavam na academia, muitas vezes engessados em suas universidades (a maioria), outros vinham do poder público, de onde traziam a frustração do “não poder fazer”.

Era ali que imaginavam viver as experiências não vividas no campo das relações societárias, institucionais e cidadãos. Mas o núcleo fundador do Instituto era formado por pesquisadores, e as questões metodológicas de como fazer estavam arraigadas nas bases mais sólidas do grupo. Agir a partir da bagagem de cada um era inviável, considerando a diversidade. A recomendação foi buscar um método de pesquisa que deixasse confortáveis todos os diferentes e que se desse a assimilação dos referenciais de cada um. Não houve oferta para além da Teoria U. Assim que a proposta foi para a mesa, considerando todas as áreas de confluência entre a metodologia e o trabalho anterior dos pesquisadores, deu-se a abertura para o compartilhamento.

A adesão individual não foi maior do que a do coletivo. Ou

seja, liberou-se para seguir, mas nem todos se aprofundaram, afinal, era um processo doloroso de desapego de uma antiga forma de análise da realidade para algo inovador e fluido. Mais uma vez, era preciso tempo. Alguns submergiram de cabeça e, com o tempo, arrastavam mais um, mais outro, até que todos nadavam nas mesmas águas. Não houve, entretanto, recuo. Ninguém que entrou saiu. Estão todos no mesmo lugar. Os que chegaram depois, ainda se qualificam, mas, ao entrar, pactuam pela Teoria U, mesmo porque, após algum tempo, se tornou condição para manter o colegiado.

Mas, então, o que é a Teoria U? É sobre sua abordagem, este capítulo, mas não seria possível seguir sem algumas ponderações. O foco deste trabalho está no reconhecimento da prática da Teoria U no campo da pesquisa sobre modelos criativos de gestão de cidades realizada pelo IPCCIC desde 2013. Qualquer leitor que desejar saber, a fundo, sobre a Teoria U, fica a recomendação para que vá direto aos livros produzidos pela equipe do Presencing Institute, em especial, aos de autoria de Otto Scharmer e seus parceiros (1) *Presença: Propósito Humano e o Campo do Futuro* (2007)⁴, (2) *Teoria U: Como Liderar pela Percepção e Realização do Futuro Emergente* (2010)⁵, e (3) *Liderar a partir do Futuro que Emerge* (2014)⁶, todos publica-

⁴ SENGE, Peter; SCHARMER, Otto; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.

⁵ SCHARMER, Otto. *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

⁶ SCHARMER, Otto. *Liderar a partir do futuro emergente: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico*. Rio de Janeiro: Elsevi-

dos no Brasil, ou então percorra a plataforma do *Presencing* e no link da U. School acesse o material gratuitamente disponibilizado pelo grupo de professores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

Pensar a Teoria U na gestão das cidades não é o mesmo que propor a fragmentação do macro para a menor parte, se considerada a sociedade em sua abrangência. Trata-se de pensar que a cidade é, sim, uma parte macro nessa contextualização. Por outro lado, pensar os problemas recortados da cidade sem, em algum momento, concebê-los na sua totalidade, fortalece a proposta dos silos que, segundo Scharmer, é um dos problemas evidenciados. “Hoje percebemos que essa abordagem de silos – lidar com um grupo de sintomas por vez – não está funcionando. Pelo contrário, essa abordagem parece fazer parte do problema.”

Quando o IPCCIC vai para uma cidade promover o diagnóstico de potencialidades, mesmo com o olhar treinado para ver os elementos que compõem com a Economia Criativa, ou Economia da Cultura, ao estudar as identidades do lugar, o limite sobrepõe-se; o olhar expande-se; a escuta fica apurada para ouvir sobre as dores e as flores.

Peter Senge, autor de *A Quinta Disciplina*, afirma, logo no Prefácio de Teoria U, que “todos nós precisamos de caminhos alternativos para seguir adiante, e o modelo U é um deles”, Ainda segundo Senge, citando W. Brian Arthur, “todas as grandes descobertas se baseiam em uma profunda jornada interior”. A Teoria U é um movimento, uma jornada a ser percorrida, mas somente depois de acender a luz para iluminar o que

Scharmer chama de ponto cego do processo de liderança, que é o próprio “Eu”, devidamente grafado com letra maiúscula. “O ponto cego é o lugar dentro ou em torno de nós no qual nossa atenção e intenção se originam. É o lugar a partir do qual operamos quando fazemos algo. A razão de ele ser cego é que é uma dimensão invisível do nosso campo social, da nossa experiência diária nas interações sociais”.

Conceber as contribuições do pesquisador no momento da pesquisa, permitir que faça parte do processo a partir de suas sensações, que seja um observador ativo, é abrir a porta da caixinha no campo da pesquisa social.

Ao se fazer perguntas, Scharmer percorre muitos trajetos para respondê-las. A indagação central do trabalho do economista é: “O que é preciso para aprender e atuar a partir do futuro à medida que ele emerge?”. Essa pergunta, mais explorada no livro *Liderar a Partir do Futuro que Emerge*, explica-se pelo fato de o autor acreditar que é preciso deixar para trás o passado e tomar decisões a partir do futuro. Insiste que a energia segue a nossa atenção. Ou seja, ao olharmos para o futuro, a energia seguirá nosso olhar atencioso.

Essa contribuição da Teoria U precisou ser bastante debatida em um grupo que pesquisa sobre memórias coletivas e registra documentalmente histórias e trajetos identitários. Mas com o aprimoramento teórico, concluiu-se não se tratar de questões antagônicas. Há uma diferença sensível em entender o passado e se pautar nele. No IPCCIC, entender o passado é primordial para estabelecer relações de pertencimento entre o ser humano e o seu lugar. Mas o foco se locomoveu. A História

deixa de ser a força orientadora da tomada de decisões. Assim, em experiência relatada no capítulo 8, item 8.1, todas as questões de memória são trabalhadas como um tema do futuro emergente.

Nas práticas realizadas nos municípios, os pesquisadores avaliavam o horizonte de expectativas das pessoas, ou simplesmente como gostariam que fossem lembradas no futuro. A resposta indicava o que valorizavam ou desejavam preservar no presente. Invertendo exponencialmente a direção do olhar, mesmo quando relacionada à preservação do patrimônio cultural.

O conceito de *presencing* foi absorvido desde o começo, mas não houve assimilação imediata. A palavra ganhou compreensão quando houve intersecção com a proposta do *mindfulness*, apresentada no capítulo 3.

O termo *presencing* é uma construção verbal que une as palavras *presença* e *sentimento*. “É uma tecnologia social para conduzir inovações e mudanças profundas”, explica Scharmer. É o momento mais introspectivo do movimento U e quando, antes de falar com o externo, se fala com o interno. É o instante em que a mente, o coração e a vontade se abrem. Momento exato em que se sai do ponto cego para tornar-se personagem principal do processo de mudança. Essa sequência de expressões fica mais clara quando associada à Pesquisa-ação, que tem Kurt Lewin⁷ como um dos fundadores. Lewin foi quem

7. Kurt Lewin foi citado por Otto Scharmer, em a Teoria U. Lewin é reconhecido pelo Criação da Teoria de Campo; pela Criação da Pesquisa Ação, considerado o fundador de Dinâmica de Grupo.

afirmou que “não é possível entender um sistema a menos que você o mude”.

Todo o trabalho de Scharmer, em suas três obras, tem como ponto original um conjunto de 150 entrevistas, feitas com líderes empresariais, tomadores de decisão, pessoas importantes na sociedade pelas ações empenhadas rumo às mudanças necessárias, entre elas, líderes espirituais. Por isso, muitas vezes, suas defesas são formuladas a partir das falas de seus depoentes.

Essa narrativa, mais o conceito de escuta ativa (ouvir gerativo, como identifica Scharmer), a ser apresentado, motivou os pesquisadores do IPCCIC a ouvirem a comunidade e, em um primeiro momento, os formadores de opinião. Dessa escuta, surgiu o projeto Seja Comunidade, para o qual será aqui destinado um capítulo, dada a contribuição relevante que conferiu à trajetória do Instituto.

Scharmer fez, ele mesmo, a jornada do U para concluir suas propostas e ensina o leitor, metodologicamente, a ouvir, como ouviu seus entrevistados, de maneira profunda, comprometida, atenta, pois somente assim um líder consegue enxergar mais amplamente, como em movimentos conexos e contínuos. Ouvir bem para enxergar muito melhor.

Ainda em relação ao Eu, Scharmer escreve que “não é só o que os líderes fazem e como o fazem, mas seu ‘estado interior’, isto é, o lugar interior a partir do qual operam – a fonte e a qualidade de sua atenção. Então, o que isso sugere é que a mesma pessoa, na mesma situação, fazendo a mesma coisa, pode produzir um resultado totalmente diferente, dependendo do

lugar interior a partir do qual essa ação está vindo”.

A jornada U está dividida em três momentos. A descida pela haste da esquerda, a passagem pelo fundo do U, que Scharmer chama de buraco da agulha e a subida pela haste da direita. O autor é minucioso em descrever toda a jornada, que se aperfeiçoa na medida em que é praticada. Os pesquisadores do IPCCIC fizeram o trajeto várias vezes. Primeiro internamente, como atividade de aprendizagem, depois tendo as cidades como fontes geradoras, então, em incorporações. Trata-se de um percurso intenso e revelador realizado a partir de uma motivação que precisa ser criteriosamente definida antes do primeiro deslocamento. A meta é encontrar, ao longo do trajeto, as respostas para as perguntas elaboradas antes do início da jornada.

Ao descer pela haste da esquerda, é preciso se manter, inicialmente, suspenso, para ver com novos olhos o que está exposto. Esse trecho da jornada foi trabalhado com participantes de oficinas promovidas pelo IPCCIC. Eram usados óculos coloridos e as pessoas, ao serem convidadas a trocar as lentes, narravam as diferenças proporcionadas simplesmente pela experiência de ver o mundo a partir de diferentes cores.

Esse é o momento em que os padrões do passado são recuperados. Então, o líder propõe-se a redirecionar o trajeto e o faz depois de “Sentir” a partir do campo. A ação Sentir deve ser profunda, acompanhada do ouvir, dialogar, e, principalmente, ser descomprometida com o que anteriormente estava estabelecido. Conforme já narrado no capítulo Fora da Caixinha, o momento foi de muita fissura no grupo. Faltava domínio de

cada um para não “brigar” por sua “verdade teórica”. Um simples debate sobre um artista mundialmente consagrado e as leituras possíveis de sua arte em interação com o social e os indivíduos, contextualizando se a arte tem valor “em si”, intrínseco, ou se o seu valor é atribuído pelo observador, era o bastante para criar dois lados.

O problema nunca foi existirem duas correntes, mas a questão de conflito estava em um não aceitar o outro e fazê-lo de maneira a desconsiderar o outro. Esse foi, sem qualquer dúvida, o exercício mais desafiador do grupo. E talvez ainda seja, porque exige um esforço de tolerância e aceitação do outro que é diferente de mim. Desafiador, pois exige alteridade. Embora, com o tempo, as questões oferecidas pela Teoria U tenham colaborado com o debate.

Após Sentir, o momento é de ocupar a base do U, quando, então, se vive o *presencing*. Conecta-se à fonte de toda a questão. É quando os envolvidos no trajeto questionam quem verdadeiramente são e o papel de cada um, se o que estão fazendo está em consonância com o desejado, que tem ligação direta com a pergunta inicialmente feita antes da descida do U. É o momento de se preparar para “deixar ir os resquícios do passado”.

1.1 O primeiro mergulho

Uma vez assimilada a Teoria U, o primeiro exercício do IPCCIC, com foco numa cidade, foi aplicar o U pensando na realidade não de uma cidade toda, mas somente de sua área

central. Um local de problemas, com o envelhecimento e o abandono em evidência; uma sensação de violência maior do que a própria violência, afugentando pessoas e empresas; a desvalorização do lugar enquanto referências cultural e histórica, com o abandono de alguns espaços, tornando-os propícios para a prática da prostituição e de outros atos ilícitos; a existência de vazios urbanos prejudiciais à localidade; as divergências entre os muitos proponentes organizados em associações, poder público e núcleos de profissionais, colocando-os nas trincheiras dos situacionistas e oposicionistas; a terceirização das culpas; a falta de pertencimento ao lugar de todas as pessoas da cidade; isso para citar alguns dos problemas enunciados no início do projeto, já bastante conhecido do grupo, por experiência de seus indivíduos, mas também por atividade do coletivo.

No momento da descida, foram reconhecidas as contribuições anteriores. Identificados os profissionais e projetos, avaliados os momentos históricos, os êxitos e os insucessos. Foram ouvidas as frustrações dos que já haviam tentado promover mudanças evidentemente necessárias. Buscou-se entender porque os agentes interessados se ausentaram da linha de ação. Foram observadas as potencialidades a partir da escuta gerativa. Não existiram colisões internas no momento de decidir o que era preciso “deixar ir” para ser possível “deixar vir” uma nova rotina para o centro da cidade. Entretanto, o IPCCIC ficou sozinho na defesa do projeto desenhado. Não havia entendimento da mensagem. O Instituto, como emissor, estava falhando em fazer-se entender pelo receptor.

Uma revista local organizou debate sobre o centro. O IPCCIC estava representado na mesa com seu projeto, resultado da Teoria U. Na pequena plateia (30, 40 pessoas), uma desconexão assustadora evidenciou-se nos olhares. A partir da sensibilidade do representante do Instituto, foi referenciado ao grupo, em momento posterior, que parecia morar naquele auditório a mãe da descrença, a filha da obrigatoriedade e a irmã da soberba. Entre os que ouviam, metade tinha absoluta certeza de que nada a ser dito ali resultaria em diferença, pois o tema era antigo e nada estava sendo empenhado para a mudança ocorrer.

A outra metade nem ouvia, visto que a presença no encontro se dava a convite da obrigatoriedade, ou eram funcionários da revista ou da entidade gestora da área central. Entre os falantes, nada em comum. Eram três. O representante dos projetos antigos, ligado à área da construção civil, anunciava a necessidade de derrubar tudo o que era feito para edificar coisas bonitas. O líder institucional da categoria dos construtores não tinha proposta alguma; o tema não estava na pauta do seu colegiado.

O IPCCIC defendeu, nos 20 minutos estabelecidos, seu projeto de criação de redes de cooperação e fomento às cadeias produtivas com base nas potencialidades das comunidades diagnosticadas: do sorvete, por causa do calor expressivo; do café, utilizando os casarios antigos, enaltecendo os patrimônios cultural e histórico da cidade: a maior produtora de café do mundo em seus tempos de origem; do livro e da música, pela realização da maior feira de livro a céu aberto do País em

suas praças e pela existência de vários sebos na área central; e pela permanência da Orquestra Sinfônica, com quase 100 anos, uma das mais antigas do Brasil.

Não houve citação que animasse aquela palestra. Nem quando foi referenciado o vencedor do prêmio Nobel de Economia, de 1987, Robert M. Solow⁸, ao dizer que “a longo prazo, lugares com forte e distinta identidade tem chance de prosperar mais do que aqueles que não as possuem. Todas as cidades devem conhecer seus atributos de identidade mais fortes e desenvolvê-los ou correrão o risco de serem tudo para todos e nada de especial para ninguém”.

Antes de acabar, uma nova tentativa de chamar a atenção para o debate, usando uma pergunta feita pelo arquiteto argentino Miguel Jurado⁹: “Qual a razão para o sucesso de uma iniciativa e não de outra?”. Então, a resposta: “A ligação entre determinadas políticas e um setor social que as reivindique como suas e esteja disposto a defendê-las é a chave para o sucesso”. Ao final, o silêncio, sem perguntas, interrompido pelos aplausos de adeus.

1.2 De volta aos estudos

Sem deixar de lado essa experiência do IPCCIC, que muito ilustra o percurso, esse fundo do U é chamado pelo autor de buraco da agulha, em alusão à passagem bíblica em que é

⁸. Robert M. Solow foi citado no livro *Cidades em Transformação*. Ephim Shluger e Miriam Danowski (orgs.). Publicação apoiada pelo BNDES. (2010).

⁹. Idem.

preciso deixar tudo para trás para conseguir ultrapassar espaço tão restrito. No caso do projeto para o centro da cidade de Ribeirão Preto, era preciso “deixar ir” a sensação de violência; o conceito de “baixada” como lugar inferior; ou a definição de “velho”. Para poder emergir, “deixar vir”, a certeza de lugar seguro e os conceitos de centro histórico antigo e não velho.

O movimento da subida é o ponto em que se abrem as portas ao futuro que emerge.

Na sequência, é preciso cristalizar visão e intenção. No caso do projeto do centro da cidade, não ocorreu a cristalização (ainda). A autonomia do IPCCIC em executar as ações contidas na proposta de requalificação da área central sem a adesão de alguns stakeholders era restrita. Entretanto, o grupo não abortou o projeto e mantém-se articulador para a criação de redes de cooperação, a fim de realizá-lo, mas o perfil de pesquisa e diagnóstico do IPCCIC, em contraposição com o de executivo, empresta lentidão operacional à iniciativa. O Instituto passou pela fase de Prototipar, como orienta a Teoria U, e o fez utilizando o *design thinking*, tema apresentado no próximo capítulo.

Scharmer faz alertas sobre, por exemplo, a necessidade de dominar três inimigos ao longo da trajetória. “Atravessar o buraco da agulha exige que enfrentemos e lidemos com pelo menos três vozes interiores de resistência, três inimigos que podem bloquear a entrada a um dos territórios mais profundos.”

Descreve com detalhes os três inimigos e, seguindo outras fontes, os identifica como vozes: (1) VOJ – Voz do Julgamento; (2) VOC – Voz do Cinismo e (3) VOF – Voz do Medo.

Os nomes dados aos inimigos imediatamente sugerem

alerta para não permitir, ao longo do trajeto, que essas vozes interfiram na clareza com que precisamos ver a realidade, em especial no momento da passagem pelo buraco da agulha, quando acontece o presencing. Esse talvez seja o momento mais difícil, pois a possibilidade de julgarmos, de deixarmos o cinismo nos conduzir e de termos medo é real e muito presente. Sempre muita coisa estará em jogo. A melhor decisão escolhida por um grupo poderá não ser para o outro e, muito provavelmente, interferirá na trajetória do tomador de decisão. Por isso, antes de chegar à base do U, o movimento da descida pela haste da esquerda deve ser intenso e muito verdadeiro. E, por isso, temos também líderes de todos os formatos. Ou seja, aquele que consegue decidir não influenciado pelo julgamento, pelo cinismo e pelo medo e aquele que se deixa sucumbir por esses inimigos.

De todas as ferramentas propostas pela Teoria U, a escuta do nível quatro, escuta ativa, ouvir gerativo, foi a que mais ofereceu instrumental de campo ao grupo. No começo, era difícil se desvincular da sensação de retórica, muito provavelmente porque a escuta se dá em um estágio não visível. Por isso, para melhor explicar, faz-se oportuno, um nível de fidelização maior, com a produção textual de Otto Scharmer, a partir do livro Teoria U (p. 9 e 10). Explica que “a essência da liderança deve mudar o lugar interior a partir do qual operamos, tanto individual como coletivamente”. No primeiro tipo de escuta é recuperar: ouvir por meio da reconfirmação de julgamentos habituais. Para Scharmer, é “quando se está em uma situação em que tudo que acontece confirma o que você

já sabe”. Sim, eu já conheço isso. O segundo tipo de escuta é focado no objeto factual: ouvir prestando atenção em fatos e dados novos ou refutando-os. “Nesse tipo, você se concentra no que se diferencia do que já sabe. O ouvir baseado no objeto é o modo básico da boa ciência”. Oh, veja isso! O terceiro nível de escuta, mais profundo, é o ouvir empático: Ah, sim, sei como se sente. Nesse terceiro nível de escuta, em comparação aos dois níveis anteriores, segundo Scharmer, a percepção do ouvinte move-se. Operar nesse nível só é possível quando o coração se abre.

“Quando isso acontece, sentimos uma profunda mudança; esquecemos nossa própria agenda e começamos a ver como o mundo se revela por meio dos olhos de uma outra pessoa [...] O ouvir empático é uma habilidade que pode ser cultivada e desenvolvida, como qualquer outra habilidade humana de relacionamento. É uma habilidade que requer que ativemos uma fonte diferente de inteligência: a inteligência do coração”.

Esses três níveis oferecem descritivos no alcance da materialidade, pois, de maneira mais ativa ou menos ativa, compõem o cotidiano das relações humanas. Em atividade prática no U. Lab (curso sobre Teoria U, promovido pelo Presencing Institute, em 2015), o facilitador do grupo sugeriu um desenho mental. Imaginar uma pessoa dentro da casa, ouvindo alguém falar do lado de fora. No nível dois, a pessoa abre a janela, e ouve a partir dali. No terceiro nível, sai da casa e se relaciona com o falante. Na hora de explicar o quarto nível, o facilitador abandonou o exemplo da casa e disse ser o momento do *insight*, que aconteceria de maneira diferente para pessoas diferentes.

Scharmer escreveu: “Não posso expressar o que sinto em palavras. Todo o meu ser fica mais lento. Sinto-me mais tranquilo e presente e sinto mais meu verdadeiro eu. Estou conectado com algo maior do que eu mesmo. Esse é o quarto nível do ouvir. Vai além do campo atual e se conecta a um reino ainda mais profundo de emergência”.

O autor identifica esse quarto nível de “ouvir gerativo”. Mais do que o coração aberto, para operar nesse nível, é necessário que a vontade esteja aberta. “Nesse nível, nosso trabalho concentra-se em colocar nosso (velho) eu fora do caminho para abrir um espaço, uma clareira, que permite que um senso de presença diferente se manifeste”.

Quando o IPCCIC propõe-se a explicar esses quatros níveis de escuta, a descrição de Otto Scharmer que mais promove aderência entre os ouvintes é: “Você sabe que tem operado no quarto nível quando, no final da conversa, percebe que não é mais a mesma pessoa que era quando começou a conversar”.

Os pesquisadores do IPCCIC absorveram esse conhecimento de maneira expressiva. Primeiro internamente, utilizando-se das possibilidades oferecidas para promover a conexão entre os membros do Instituto. O cotidiano de tarefas ainda tira a atenção da presença, sempre justificada por uma externalidade, como esperar a ligação de um filho e, por isso, manter-se conectado a um telefone, quando naquele momento as atenções deveriam estar voltadas para a atividade presente. Mas houve a assimilação do conhecimento.

Quando em atividade externa, em que está em jogo o real diagnóstico da localidade, a atenção concentra-se no presente

da ação. Também aqui há desnivelamento entre os pesquisadores, uns estão mais treinados a ouvir do que outros. Mas esse não é um processo que se conduz para além do compartilhamento das estratégias, o ouvinte precisa, ele mesmo, querer operar em nível elevado de escuta (3 ou 4).

Ao longo das atividades dos cursos oferecidos pelo *Presencing Institute*, sobre Teoria U e Liderança, a partir do futuro que emerge (2015, 2016, 2017), muitas vezes o participante era convidado a relatar em que nível de escuta estava operando e comumente era anunciado o nível 3.

Em uma oficina realizada pelo IPCCIC na cidade de Jardinópolis, interior do estado de São Paulo, como atividade prática, foi pedido que os participantes encenassem, em cada grupo, um nível de escuta. O resultado foi surpreendente. O entendimento ocorreu de maneira ampla, considerando aquela condição mínima de tempo e leitura. Este tema voltará a ser abordado na apresentação do projeto Seja Comunidade, criado especialmente depois da aplicação dos níveis de escuta a um grupo de entrevistados.

1.3 A sociedade 4.0

Em 2014, o cartão de natal do IPCCIC foi um convite em formato de livro, intitulado: Mudar o Mundo a partir da Cidade: A Busca pela Sociedade 4.0. Tema também apresentado em artigo durante o V Congresso Internacional de Cidades Criati-

vas, realizado em 2017, na cidade do Porto¹⁰. O conceito de Sociedade 4.0 é introduzido por Otto Scharmer, em especial, no livro *Liderar a partir do Futuro que Emerge – A Evolução do Sistema Econômico Egocêntrico para o Ecocêntrico*. Da Sociedade 1.0 a 4.0, há um trânsito crescente de práticas sociais.

As motivações do autor para a criação da Teoria U, do *presencing* e das modulações de sociedade, podem ser apontadas, em suas obras, como várias, mas algumas justificam bem claramente seu trabalho. Entre elas, o próprio autor cita Albert Einstein, quando esse disse que “não podemos solucionar os problemas com o mesmo tipo de mentalidade que os criou”. Depois enfatiza: “Modelos mentais obsoletos levaram a uma verdadeira falência: a falência do pensamento econômico convencional”.

São essas constatações importantes que balizam o processo de criação do autor da Teoria U. Quanto à sociedade 4.0, não é adequado usar o termo “criar”, pois Scharmer descreve a referida sociedade, mas a sua consolidação é um processo em aberto.

Ainda sobre a necessidade de romper com modelos mentais obsoletos, o autor aponta que “o ponto cego da nossa era é que não paramos para refletir sobre o pensamento econômico predominante, como se ele fosse alguma lei natural”. Com certeza, esse modelo não cabe na Sociedade 4.0. “Se quisermos transformar o modo como nossa sociedade reage aos desafios,

¹⁰. SILVA, Adriana; MATTOS, Maria de Fátima da Silva Costa Garcia; RIBEIRO, Michele Cartolano de Castro. A tecnologia social da cocriação como caminho para um novo modelo de cidade. 2017.

precisamos compreender as estruturas mais profundas que continuamos a reencenar coletivamente.” De certa forma, a busca pela Sociedade 4.0 é motivada pela ruptura de paradigmas, o que sabemos, de antemão, tratar-se de meio difícil de transformação, pois os paradigmas se formam como resultado de longos períodos de repetição do conceito.

Quando saem pelas cidades a fim de fazer diagnósticos de potencialidades, os pesquisadores do IPCCIC tomam como um dos referenciais o comportamento econômico do lugar. E foi a partir das contribuições de Scharmer e a Sociedade 4.0 que o grupo passou a estudar o lugar com os olhos voltados a encontrar práticas econômicas não tradicionais. Entre as possibilidades existentes, o grupo jogou luz em um modelo que vem chamando de Economia Cidadã, com foco na pessoa, uma iniciativa que não chega a ser identificada como empreendedorismo social e que está à frente da economia informal. Essa conceituação será tratada no capítulo 8, item 8.5.

A crítica de Scharmer é que tudo se deu ao longo do tempo, sem que houvesse conscientização da humanidade. Mais especificamente, clama por uma conscientização que “valoriza o bem-estar de todos os outros e promove o bem-estar do todo”.

Para alcançar a sociedade 4.0, é necessário, segundo Scharmer, mudar a qualidade da atenção dedicada às ações realizadas nos sistemas, tanto individual quanto coletivamente, caso contrário, jamais será transformado o comportamento dos sistemas. O autor é bem claro ao assegurar que “precisamos transferir a nossa atenção daquilo que estamos

tentando evitar àquilo que desejamos concretizar”.

Para Scharmer, existem três falhas, que ele denomina de geológicas, que impedem a conquista da Sociedade 4.0. São elas: (1) o nosso relacionamento com a natureza e o nosso planeta, que, ao ser fraturado, cria um divisor ecológico; (2) o nosso relacionamento uns com os outros, que, ao ser rompido, cria o divisor social; e (3) o nosso relacionamento conosco mesmos, que, se desestruturado, cria um divisor espiritual-cultural.

Ao longo de seu último livro, Scharmer apresenta muitas tabelas em que diferencia uma sociedade da outra. Em relação aos desafios da evolução econômica, a Sociedade 4.0 está voltada para o ecossistema e a economia cocriativa. O desafio social primário é trabalhar as externalidades globais disruptivas e a resiliência. Quanto à reação do mecanismo de coordenação, este deve se dar a partir do *presencing*: ação coletiva baseada na conscientização. O setor primário deve prever a cocriação intersetorial e contar com os *players*¹¹, sociedade civil/Organizações não Governamentais (ONGs), capital/empresas; Estado/governo. O poder da fonte primária, ao contrário da sociedade 1.0, que é coercitivo, deve se dar a partir da conscientização, ou seja, de ações que surgem da capacidade de enxergar o todo emergente. A ideologia dominante na Sociedade 4.0, opondo-se à mentalidade neoliberal da sociedade 2.0, deve ser centrada no ecossistema. Por fim, ainda em relação aos desafios da evolução econômica, essa sociedade desejada deve ter como estado primário de consciência o

¹¹. Palavra em inglês que significa tocador, jogador, não foi traduzida no livro de Scharmer. O uso do termo se adéqua a participantes.

modelo ecossistêmico.

Em outra tabela, Scharmer apresenta uma matriz da evolução econômica e exhibe que a natureza na Sociedade 4.0 é diferente da 3.0, que atua a partir das commodities reguladas, pois a primeira está focada no ecossistema e em recursos comuns. Na área do trabalho, o destaque é para os empreendimentos social e privado, com capital criativo cultural ciente das externalidades. Quanto às tecnologias, devem ser centradas no ser humano, com liderança cocriativa a partir da presença coletiva; no consumismo consciente colaborativo, com coordenação não do Mercado Competitivo, como na Sociedade 2.0, mas na ação coletiva baseada na conscientização; e, a posse, a partir do acesso compartilhado a serviços e recursos comuns.

Estes temas estão na pauta do IPCCIC desde setembro de 2016, quando o grupo entregou, para a cidade de Ribeirão Preto, o diagnóstico da localidade. Ao longo desse trabalho, os pesquisadores migraram do conceito de Cidade Criativa para Cidade Humana.

Ao construir a tabela que escalona as sociedades quanto à evolução dos direitos de propriedade por estágio econômico, Scharmer apresenta que, na Sociedade 4.0, os direitos de propriedade são baseados em recursos comuns, em que os tipos de bens também são comuns, vindos das áreas de pesca, de serviços oriundos do ecossistema. O conjunto de direitos de propriedade e responsabilidades é controlado, em conjunto com coproprietários, em esquema de *trust*, *stakeholders* e *trustees*¹² (acesso, utilização, exclusão e cultivo compartilhado).

A institucionalização da Sociedade 4.0 dar-se-á pela posse ecossistêmica compartilhada (*trustees* representando o sistema como um todo, inclusive as gerações futuras).

Em outra tabela, Scharmer demonstra uma variação entre ações nos universos micro, atenção/indivíduo; meso, conversa/grupo; macro, organização/institucional; e no mundo, coordenação/sistema global. Nessa sequência, aponta uma sociedade em que o indivíduo deve deixar velhos conceitos irem; praticar a escuta; e manter a presença aberta. Enquanto grupo, essa mesma sociedade deve promover uma criatividade coletiva: falar a partir do que está se movendo. Em relação à organização, deve ser centrada no que emerge. Quanto ao sistema global, a ação deve ser coletiva, baseada na conscientização: cocriação.

A definição de cocriação, sempre contida na Teoria U, ganhou relevância para o IPCCIC logo após à sua primeira pesquisa de escuta. Ao revelar a ausência da vida em comunidade, na localidade pesquisada, percebeu-se que o cidadão morador da cidade tem se comportado como um simples usuário questionador de seus direitos, e não como um cocriador do seu lugar. Os detalhes desse trajeto serão apresentados a seguir.

Sobre os setores da transformação institucional atual, Scharmer elabora uma tabela que concebe o governo e as áreas da saúde, educação e as empresas, as ONGs e os bancos.

¹².Conceitos vindos da Economia para os quais não foram apresentadas traduções. Trust (fundo); stakeholders (o termo é usado sem tradução, no Brasil, e refere-se às pessoas envolvidas); trustees (administrador, curador).

Nesse sentido, apresenta o governo da Sociedade 4.0 com direito distribuído, democrático e dialógico. A saúde centrada no cidadão, orientada pelo bem-estar social. A educação, centrada no empreendedorismo, orientada pela cossensibilização e pela cocriação. As empresas, como parte do ecossistema cocriativo, serão orientadas pela intenção. As ONGs, focadas no ecossistema, também orientadas pela intenção. E o setor bancário deverá ser norteado pelo modelo ecossistêmico transformativo: orientado pela intenção.

A Sociedade 4.0 apresentada por Scharmer em relação ao estágio da lógica econômica e o desenvolvimento corporativo, parte da economia ecossistêmica cocriativa, exibe um mecanismo de coordenação (poder) a partir da Ação Coletiva Baseada na Conscientização (ACC). E cria um quarto setor, com foco na colaboração intersetorial, com lógica econômica dominante vinda das Economias de *presencing*: integração espiral. O propósito de negócio dessa sociedade é a administração ecossistêmica responsável e ética: relacionamentos cocriativos com o eu, o outro, a natureza, o todo. Como exemplos de empresas, apresenta, inclusive, a brasileira Natura, além da Balle e Alibaba. Quanto ao relacionamento com os *stakeholders*, Scharmer sugere que seja gerativo: cossensibilização, *presencing* e cocriação do futuro potencial mais elevado. Essas informações balizam o conceito de sociedade 4.0 que defende.

Dentro dessa lógica de contextualizar a experiência do IPCCIC em linhas paralelas, mas intrínsecas à Teoria U, o próximo capítulo abordará o design thinking como uma ferramenta de prototipagem utilizada pelo Instituto.

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

2. O *Design Thinking* como ferramenta para transformação



Antes mesmo da imersão do IPCCIC na Teoria U, alguns membros do Instituto já conheciam o *design thinking*. A apresentação do tema deu-se quando da busca por metodologias. A adesão à ferramenta que ajudava a pensar a cidade, ainda que não abrangente o suficiente para se fazer como referencial teórico, foi importante para organizar o processo criativo em sintonia com a pesquisa de campo. No momento da absorção da Teoria U, reconhecer que os atores do *Presencing Institute* indicavam o *design thinking* como instrumental para a qualificação da prototipagem, intensificou, na opinião dos membros do IPCCIC, a intersecção entre os dois movimentos.

Obviamente, essa correlação entre a Ideo, fundada pelo americano David Kelley, também criador do *design thinking*, e as referências feitas por Otto Scharmer, seja em seus livros ou pelas plataformas nos cursos sobre Teoria U, não segue aleatória. Kelley administra a Ideo U, “uma escola *on-line* onde qualquer um pode desbloquear seu potencial criativo através do pensamento e colaboração de *design*”, conforme descrito na página principal do site da escola.

Essa validação que um oferece ao outro só fortalece ambas as ferramentas, seja a Teoria U, na sua profundidade estrutural e estruturante disponibilizada socialmente, ou seja, a *Ideo U*, na sua praticidade em formar cidadãos, ainda que a partir de relações não institucionais.

O primeiro contato com o *design thinking* se deu a partir da leitura do livro de Tim Brown¹³, Ceo da Ideo. Na capa, o subtítu-

¹³. BROWN, Tim. Design Thinking – uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books.2017.

lo enfatiza tratar-se de metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Para Brown, “a resposta pode estar em compreender o ser humano de forma profunda, cocriar com esse ser humano as soluções e experimentar essas soluções ainda cedo, antes que seja tarde demais para modificá-las e ajustá-las”.

O autor afirma que ninguém quer gerir uma empresa/cidade/projeto com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso. A abordagem integrada, que reside no centro do processo de design, sugere um “terceiro caminho”.

O *design thinking* é uma forma de descrever um conjunto de princípios que pode ser aplicado por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas. A essência é explorar diferentes possibilidades.

Segundo Brown, um briefing vago ou restrito demais pode ser a diferença entre uma equipe entusiasmada, gerando ideias revolucionárias, e uma equipe entregando versões exaustas de ideias existentes. Numa equipe multidisciplinar, cada pessoa defende a própria especialidade técnica e o projeto transforma-se em uma prolongada negociação entre os membros da equipe, resultando em concessões. Em uma equipe transdisciplinar, todos se sentem donos das ideias e assumem a responsabilidade por elas.

Brown cita Linus Pauling e afirma que, para ter uma boa ideia, é preciso ter muitas ideias. Para enfatizar, lembra o escritor William Faulkner que, questionado sobre o que considerava a parte mais difícil de escrever, respondeu: “Matar suas ideias mais queridas”. O autor sentencia que, para colher o poder do

design thinking, indivíduos, equipes e organizações inteiras precisam cultivar o otimismo. “Mais boas ideias morrem porque não conseguem navegar nas perigosas águas da organização em que são originadas do que devido à rejeição do campo.”

Foi aqui que o IPCCIC aprendeu quanto o ambiente interfere na elaboração de boas ideias e nas relações otimistas. A criatividade dialoga muito positivamente com espaços criativos e estes se apresentam como o berço do otimismo. A sede do Instituto recebeu melhorias visuais não só colorindo o lugar, mas criando ambientes aconchegantes, carinhosos, extrovertidos, pessoais, com mensagens explícitas de “a criativa mora neste lugar”.

A atenção a essa demanda é tanta que, não estruturalmente, mas de fato, foi criado o departamento de “coisinhas” ou “delicadezas”. O Instituto criou um padrão de eventos que, nas dimensões possíveis, quando ele anuncia um lançamento ou qualquer outra atividade, automaticamente promove uma expectativa: O que será que eles vão fazer desta vez. Em 2013, no lançamento do livro Paisagem Cultural do Café, bolas de plásticos com palavras de ordem, como criatividade, cooperação, cidade criativa, foram soltas aleatoriamente, provocando integração com a plateia que, de repente, fez com que todos se envolvessem ativamente. Em 2014, no lançamento do livro Memórias dos Cafezais: A Vida nas Fazendas, o convite era uma pequena marmitta, no modelo das usadas pelos trabalhadores nas fazendas, com bolinhos de chuva dentro. O carinho estava na entrega pessoal dos convites. Muitos bolinhos ainda chegavam quentes.

Do ponto de vista do *design thinking*, uma nova ideia

precisa ser contada de forma cativante, se quiser que a ouçam. É também a partir do design thinking que o IPCCIC convencionou a necessidade de se aprender a colocar o ser humano em primeiro lugar. A metodologia enfatiza que a diferença entre uma boa ideia e uma ideia nada boa está em criar a partir do homem em primeiro plano.

Daqui os pesquisadores tiraram a ideia de interagir no início das oficinas sobre Patrimônio Cultural e Cidades Criativas realizadas em nove cidades diferentes (2015-2016). A equipe usou uma história popular, sobre a qual não descobriu a autoria, para introduzir o tema nas palestras. Nos primeiros minutos das apresentações, os participantes eram convidados a montar um quebra-cabeça do mapa-múndi. Para tanto, eram dados cinco minutos. Em nenhuma oficina alguém montou mais do que quatro peças. O mapa era antigo, sem nomes dos países ou dos continentes. Terminado o tempo, era pedido que virassem as peças e montassem o mapa a partir da figura do homem. Nesse caso, em todas as oficinas alguém conseguia dentro do prazo estipulado. Ao final, ficava a mensagem de que, antes de pensar no mundo com todas as suas complexidades, era preciso pensar no homem. Ou, dialogando com a história do cientista que queria salvar o mundo, os pesquisadores concluíam que, para salvar o mundo, era preciso salvar o homem.

Os pesquisadores utilizaram vários recursos disponibilizados pelo *design thinking*, desde o exercício de pensar livremente, sem amarras temporais, financeiras, ideológicas, até recorrer à criatividade do desenho, dos objetos, da arte, em suas mais variadas formas. Ideias rotuladas inicialmente como

utópicas ou delírios podem muitas vezes morrer antes de se tornarem um grande sucesso. Rotular, contrapõe-se ao *design thinking*; pensar sem amarras, liberta a criatividade.

No início das atividades do IPCCIC, foi necessário um amplo debate sobre a missão do Instituto. Do lugar da pesquisa, ele não seria, em nenhum momento, executivo. Era a intenção, na primeira fase, pois criar algo pensando na cidade, com foco na execução, poderia proporcionar um reducionismo de ideias, a partir do compromisso de ter que executá-las. O medo do difícil é bastante limitador. Planejar algo menor, mais barato, mais viável, garantiria a realização.

Mas, em outro momento, os pesquisadores cobraram-se partícipes do processo de mudança, ainda que pesquisar e propiciar resultados sejam atos tão significativos quanto executar. Então, o grupo optou por não fechar a caixinha. Alguns projetos terminariam na pesquisa, com a difusão do conhecimento produzido; outros seriam tocados até a execução. Sem amarras institucionais.

Já no primeiro ano de atividade, o IPCCIC tinha claro que sua ação estava organizada em um desenho. Mas os primeiros traços foram ganhando complexidade e a soberania da proposta consolidou-se com a Teoria U. Ainda em relação ao *design thinking*, foi a partir da matriz de Formas de Crescer, impressa na página 151 do livro de Tim Brown, que os pesquisadores do Instituto começaram a sistematizar, também em uma matriz, as ideias do grupo, que viriam a dar lugar à sua Tecnologia Social, reconhecida em 2017 pela Fundação de Tecnologia Social do Banco do Brasil.

3. O mindfulness como proposta para viver o presente



Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

Ao prospectar a necessidade do coração, da vontade e mente estarem abertos para que os agentes de mudança possam absorver a informação do campo a partir do próprio campo e dos outros atores envolvidos, há aí uma sugestão nada subliminar, da Teoria U, de que o líder seja visto na sua essencialidade, que vai além das suas condições intelectuais. O que se destaca, com isso, é a necessidade do fortalecimento interior do agente de mudança.

Quando foi introduzida no IPCCIC, a Teoria U não se deu de maneira linear. A assimilação de seus componentes ocorreu gradativamente. O Teatro Social da Presença só foi incorporado em 2017, com a entrada, a convite, de um integrante com habilidades para conduzir o restante do grupo. Essa experiência ainda não pode ser narrada.

Em relação ao fortalecimento da mente, são tempos rápidos. Época de pensamento veloz, acúmulo de informações e superficialidade de conhecimentos. Pierre Nora, em seu ensaio *O Retorno do Fato* previu, nos idos de 1972, o que hoje é uma triste realidade: vivemos pendulando entre a “superinformação perpétua e a subinformação crônica”. Recebendo constantemente excesso de estímulos, a mente não cala. Ficamos atormentados por um futuro imaginário, criado por expectativas exacerbadas, ou paralisados pelo passado que teimamos em não deixar para trás.

Frequentemente, em mais da metade do nosso tempo, em vez de prestarmos atenção em nossas experiências do presente, somos carregados para longe de nós mesmos por memórias que alimentam culpa ou nostalgia sobre o passado. Estar conosco mesmos e gostar de nossa companhia é cada vez mais um desafio perdido para o ruído exterior que nos distrai do que realmente importa.

Outra parte considerável de nossa existência é gasta vivendo num horizonte imaginário, alimentando expectativas e medos em relação ao futuro. Estamos com a mente anos atrás ou minutos, horas, dias e anos à frente. Enquanto isso, o presente, quando a vida realmente acontece, é

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

ignorado por nós. Ligamos o piloto automático e simplesmente seguimos, como autômatos alimentados por devaneios e ansiedade. “E se..”; “Eu não vou conseguir..”; “Não sou capaz..”; “Eu nunca serei como ele..”; são frases comuns nos dias de hoje e refletem nossa falta de perspectiva para lidar com a realidade. Assim, vamos vivendo em uma relação pendular e doentia entre as expectativas e frustrações cotidianas.

Os membros do IPCCIC iniciaram sua trajetória nessas condições: ansiosos, apressados, com as mentes cheias de preocupações, informações técnicas, memórias, preconceitos e ideias cristalizadas. Era praticamente impossível efetivar uma comunicação eficiente, porque, para escutar, era necessário calar a mente. E para levar adiante o projeto com a Teoria U, era preciso aprender a ouvir.

Nesse ponto, a equipe entrou em contato com o conceito de *mindfulness*, definido, por Kabat-Zinn¹⁴, como sendo a atenção plena e consciente no momento presente, sem julgamento, que pode ser obtida pela meditação. O método tem sido adotado em empresas com o objetivo de favorecer o processo de trabalho e de obtenção de resultados¹⁵.

Partindo da proposta do *mindfulness*, o grupo passou a questionar qual seria o impacto da aplicação periódica de técnicas de meditação distintas entre os membros. Será que a utilização de métodos de controle mental possibilitaria melhor desempenho durante as atividades coletivas e, conseqüentemente, seriam obtidos processos de trabalho mais produtivos e integrados, ampliando o nível de escuta?

Com base nesse questionamento, foi então apresentada à equipe do

14. KABAT-ZINN, Jon. *Coming to our senses: healing ourselves and the world through mindfulness*. Piatkus, 1994.

15. NUNES, M. P.; MULLER, D. H. A utilização do *mindfulness* nas organizações – uma análise através da perspectiva dos gestores. *Organizações em Contexto*, vol. 11, n. 22, jul./dez. 2015, São Bernardo do Campo. ISSN 1982-8756.

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

IPCCIC a proposta de experimentar a prática da meditação coletiva orientada no início das reuniões semanais, para avaliar a eficácia de métodos de esvaziamento e orientação mental no trabalho.

A ideia apresentada, que inicialmente possibilitaria a aplicação prática das discussões teóricas desenvolvidas, não foi, num primeiro momento, aceita por todos. Tal resistência, de alguma forma, corrobora com a ideia de que o processo meditativo provoca a mudança de hábitos mentais e comportamentais individuais, que todos os envolvidos deverão estar dispostos a enfrentar¹⁶.

Partindo desse contexto, a equipe optou por promover atividades de meditação dirigida, com duração aproximada de 10 a 15 minutos, antes das reuniões semanais, em horários previamente agendados. A participação era facultativa e a adesão ao grupo de meditação foi espontânea, permitindo que todos os membros se sentissem confortáveis em optar ou não pela participação.

O grupo propôs-se a experimentar diferentes métodos, utilizando inclusive técnicas derivadas da ioga. A orientação das meditações semanais foi compartilhada entre os membros da equipe, que já possuíam capacitação para aplicar tais técnicas, e a cada semana a meditação foi orientada por um desses membros. Mesmo sem o compromisso de assiduidade de todos, foram observados resultados positivos no processo de trabalho da equipe como um todo.

Dentre os resultados, destacaram-se a otimização do tempo das reuniões, em função do foco dos participantes nos temas discutidos e a facilidade de comunicação estabelecida entre os participantes. Isto pode

¹⁶. ROEMER, L.; ORSILLO, S. M. A prática da terapia cognitivo-comportamental baseada em mindfulness e aceitação. São Paulo: Artmed, 2010.

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

ser explicado a partir da construção de uma sinergia entre as pessoas, resultante do processo coletivo de meditação.

Jon Kabat-Zin afirma que a prática da atenção plena é poderosa influência sobre a saúde mental e física, contudo, “requer engajamento concreto”, pois seu cultivo é “um processo que se desenrola e se aprofunda com o tempo”.

Não há dúvida de que o nosso caminho em busca do foco e da atenção plena ainda é longo, pois envolve romper hábitos e padrões de pensamento e comportamento mais inconscientes. Mas a experiência relatada pode servir de exemplo para outros grupos empenhados em encontrar ferramentas de transformação

4. Uma primeira resposta: Seja Comunidade



Era preciso gerar resultados. Sempre é. Os projetos que diagnosticavam as identidades culturais seguiam bem. A equipe estava publicando, no mínimo, duas obras por ano. A cobrança era interna e por ações inovadoras que materializassem o aprendizado constante do colegiado com a Teoria U. O desafio era otimizar o tempo do grupo. Desde que o Instituto foi criado, as reuniões eram semanais, com três horas de duração. Os que se envolviam em atividades específicas, montavam calendários próprios, mas as reuniões aconteciam todas as semanas.

Com a proposta de aproveitamento do tempo juntos, resolveram agendar entrevistas, a fim de praticar a escuta, tendo como tema central a cidade. Primeiro, foi deliberado um roteiro de perguntas, depois, um elenco de entrevistados e a agenda deu-se nessa rotina. Sete representantes, e de várias áreas (uma assistente social, uma advogada, dois economistas, um político, um sociólogo e um geógrafo); cinco deles também educadores.

O exercício de ouvir produziu resultados importantes contidos em um documentário de 20 minutos e reiteradamente acessado pelo grupo¹⁷. As falas foram analisadas em suas mais amplas possibilidades, desde os encontros de ideias até os desencontros.

Ao final, os dados da pesquisa colaboraram, sobremaneira, para o debate sobre um modelo educacional possível de

¹⁷.Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=3O53JB-zfnk.

ser implementado. Não uma proposta para as salas de aulas, pelo menos não unicamente, mas uma concepção de atitude pedagógica para a comunidade. As falas dos entrevistados complementaram-se, oferecendo sentido ao conceito defendido pelos pesquisadores do IPCCIC. A educação emergiu como um projeto necessário para tirar a população de seu estado de inércia e apatia social, por meio da conscientização. Ao final, quatro assertivas ficaram claras: (1) a transformação é uma porta que se abre por dentro, como disse Shakespeare; (2) o conhecimento não compartilhado não promove mudanças; (3) a sociedade precisa de utopias; e (4) é preciso que os indivíduos participem da comunidade, sejam cocriadores.

A quarta conclusão tornou-se uma proposta-alicerce. Entender que há falta de vida em comunidade, falta do sentido de comum, nos indivíduos, foi bastante relevante para o grupo que, ao se apoderar da informação, a fez girar, transformando-a em ponto motriz do projeto de cidade do Instituto. Foi essa apropriação de conhecimento que alertou o grupo sobre a necessidade de promover a transformação do indivíduo usuário da cidade em cidadão cocriador do seu espaço.

Na sequência, no dia do lançamento do documentário, que recebeu o nome A Equação de Tudo, o público presente foi convidado a interagir após a exibição e cada expectador, ao selecionar cinco palavras que se relacionassem com as suas percepções do filme, evidenciou a falta do amor como causa dos muitos problemas sociais.

Após a tabulação das palavras, recorreu-se à reflexão do

filósofo Mikhail Bakhtin, em especial, à sua obra *Marxismo e Filosofia da Linguagem*¹⁸. Para ele, “a palavra é capaz de registrar as fases transitórias mais íntimas, mais efêmeras das mudanças sociais e, por sua vez, revelar até mesmo o que está invisível”. Constatar que o vocábulo mais referenciado por um grupo de pessoas, como aquele que muito significa, seja Amor, é perceber que os níveis das relações estão superficiais e que, de fato, falta o que é essencial e invisível aos olhos, lembrando Antoine de Saint-Exupéry.

Numa dança de palavras, em que uma sugere outra, todas as descritas, ainda que não transitivas, pedem um complemento, não que vem depois, mas que as sustenta. Todos os léxicos citados compõem uma ordenação entre o que se quer e o que não se tem. O conjunto enunciado revela um país, um povo, um estado de espírito, e indica o caminho a ser seguido. Percebe-se a manifestação pela falta: educação, respeito, conhecimento, participação, consciência e conscientização. Também a falta de cidadania, ética, paz, inovação. Aponta-se para a carência de cultura, identidade, sensibilidade, fidelidade. Mas é porque, na essência, falta Amor.

A conclusão não foi assimilada, de imediato, pelo grupo. Ainda naquele momento (2015), o modelo de pesquisa tradicional estava arraigado em parte dos membros do IPCCIC. A variação de sentidos do léxico Amor, como religião e romance, limitava significativamente a zona de conforto para tratar do

¹⁸. Bakhtin, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. Tradução de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 10. ed. São Paulo: Annablume, 2002.

tema. E mesmo com todo o caminho percorrido pelo grupo e descrito até aqui, importa explicitar que, para muitos, aceitar a palavra Amor em uma pesquisa de campo, foi um desafio. A cada nova leva de instrumentos de pesquisa aplicada, mais uma sessão para discutir e definir a revisão dos resultados. Contudo, para desconforto de alguns do grupo, a palavra Amor persistia.

O debate foi aquecido. Houve quem se recusasse a seguir por aquele caminho. Mas, os que compreenderam a dimensão da pesquisa de campo souberam dar o tempo necessário para os demais, em especial, em busca de outras contribuições teóricas.

Foi a partir de então que o grupo encontrou, nas obras de Francisco Varela e Humberto Maturana¹⁹, referências para trabalhar o conceito do Amor. Ambos os autores foram diversas vezes citados por Otto Scharmer em muitos de seus livros, como colaboradores importantes na formulação da Teoria U.

Na obra *A Árvore do Conhecimento: As Bases Biológicas da Compreensão Humana*, os autores evidenciam que “a esse ato de ampliar nosso domínio cognitivo reflexivo - que sempre implica uma experiência nova -, podemos chegar pelo raciocínio ou, mais diretamente, porque alguma circunstância nos leva a ver o outro como um igual, um ato que habitualmente chamamos de Amor”.

Os autores trabalham o conceito de Amor com cuidado, dando opções para o leitor. “Além do mais, tudo isso nos

¹⁹. MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athenas,

permite perceber que o Amor ou, se não quiserem usar uma palavra tão forte, a aceitação do outro junto a nós na convivência, é o fundamento biológico do fenômeno social. Sem Amor, sem aceitação do outro junto a nós, não há socialização, e sem esta não há humanidade". Esta assertiva colaborou com a decisão dos pesquisadores em ampliar o conceito de cidade, até então criativa, para humana, mas esse tema será melhor abordado no capítulo 8, item 8.2.

Os chilenos são definitivos ao afirmar que sem Amor não há fenômeno social. "Qualquer coisa que destrua ou limite a aceitação do outro, desde a competição até a posse da verdade, passando pela certeza ideológica, destrói ou limita o acontecimento do fenômeno social." E essa destruição pode ser devastadora, pois, segundo os autores, "destrói também o ser humano, porque elimina o processo biológico que o gera". Maturana e Varela alertam para não nos enganarmos. "Não se está moralizando nem fazendo aqui uma prédica do Amor. Só se está destacando o fato de que biologicamente, sem Amor, sem aceitação do outro, não há fenômeno social." Concluem que "se ainda se convive assim, vive-se hipocritamente, na indiferença ou na negação ativa". A sentença dos autores é direta: "Descartar o Amor como fundamento biológico do social, bem como as implicações éticas dessa dinâmica, seria desconhecer tudo o que nossa história de seres vivos de mais de três bilhões e meio de anos nos diz e nos legou".

Ser capaz de se colocar no lugar do outro, de ter empatia, são competências fundamentais para a socialização. A Biologia, a Neurociência, a Pedagogia, a Psicologia, apontam a

capacidade de aceitar e conviver com o diferente como um mecanismo essencial da vida coletiva. Também no campo da gestão, o Amor como atitude pedagógica já é visto como o caminho para sustentar o trabalho em equipe e a formação de líderes.

O que se aborda não são os componentes emocionais do Amor: afeto, romance e paixão. Mas os atos de doar-se, mover-se em direção ao bem comum. Bauman,²⁰ em *Amor Líquido*, cita a frase da profetisa Diotima de Mantinea, em *Banquete*, de Platão: “O amor não se dirige ao belo, como você pensa; dirige-se à geração e ao nascimento do belo”. Com base nessa ideia, Bauman completa: “Não é ansiando por coisas prontas, completas e concluídas que o amor encontra o seu significado, mas no estímulo a participar da gênese das coisas”. E o autor termina afirmando que o amor “não é senão outro nome para o impulso criativo”.

Portanto, trata-se de criatividade e cidade, que, para o IPCCIC, são o substantivo e o sujeito de uma mesma frase. Antes mesmo do estudo da obra dos pesquisadores chilenos, o grupo do IPCCIC já pactuava algumas assertivas no âmbito da conscientização. Para os pesquisadores, não há consciência sem emoção. Entretanto, o que significa afirmar que conhecimento sem conscientização não provoca mudanças sociais?

Consciência é o sujeito e conscientização é o predicado, a percepção que o criador possui da sua criação. A consciência

²⁰. BAUMAN, Zygmunt. *Amor líquido: sobre as fragilidades dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

elabora, percebe e dá significado à sua criação. Para autores como Paulo Freire, em suas muitas obras, a conscientização é um compromisso com o mundo. Convida o sujeito, consciência, a uma tomada de postura crítica para superar a realidade em direção à utopia, tema relacionado à fala de um dos entrevistados do projeto Equação de Tudo. “Falta utopia.”

Significa certificar que saber não basta, é preciso ser o que se sabe. É preciso pensar, escrever, falar. Corrigir, discursar teorias, propagar histórias de bons exemplos. Mas o que de fato propicia a mudança é a própria mudança. Primeiro a de cada um, depois a de todas as pessoas de um lugar.

Na fase inicial, em que a mudança se dá a partir de cada um, o movimento se origina em cada consciência e provoca um epicentro, com ondas ressonantes. Caso sejam vistas de cima, encobrem a cidade, o país. Isso é o mesmo que afirmar que o reagente da conscientização é o sentimento, a emoção. Não se muda porque se tem informação; a mudança acontece quando se sente que mudar é necessário e, em alguns casos, torna-se a única opção.

Mas qual é o motor da mudança? O IPCCIC tem constatado, em campo, que a motivação é o elemento que mais tem dialogado com a ação de mudar. É um impulso interno que move o ser humano rumo a algo. O indivíduo motivado torna-se poroso a novas realidades. A falta da motivação revela-se na apatia, na resistência injustificada à mudança.

Uma pedra jogada no lago gera ondas superficiais. Um choque de placas tectônicas no fundo do oceano engendra movimentos capazes de agitar as águas mais profundas, até

formar tsunamis. Superficial ou profundo, tudo é movimento. Ao transferir o exemplo para a ação humana, deve-se perguntar qual é a “pedra” capaz de iniciar o movimento da mudança. A “emoção” tem emergido para o IPCCIC como uma resposta recorrente.

A emoção é a própria experiência subjetiva, a motivação. Do latim e (fora) *movere* (movimento). Mover-se para fora. Ser capaz de sair de uma situação de apatia e deslocar-se. Sair de si mesmo e caminhar em direção ao outro. Afastar-se do ego em direção ao eco. Nesse processo, ao tornar-se consciente de si mesmo, das suas potencialidades, o ser torna-se capaz da ação, da conscientização.

Contudo, embora conhecidos, os movimentos da mudança não são interiorizados se não houver desprendimento do “eu”. Para motivar esse deslocamento do eu em direção ao outro, à ação, o conhecimento latente deve ser banhado de emoção. Um exemplo prático é a ameaça de escassez d’água nas cidades. Toda vez que uma reportagem sobre um caso bem-sucedido é levado ao conhecimento de todos por emissoras de TV, rádio e jornal, nos dias seguintes, aumenta o número de pessoas que poupa água e observa quaisquer desperdícios que possam estar ocorrendo e há, nesse caso, a sensação da perda, que também pode ser lida como uma emoção. O cidadão fez-se parte da história. Foi chamado a interagir. Mas é sabido que pode ser uma mudança temporária, muitas vezes quando a imprensa cessa o alerta, as pessoas retroagem a velhos hábitos do desperdício.

Experiência como essa mostra que o nível de conscien-

tização oscila, em relação à sua manutenção, ou seja, passado um tempo do ocorrido que motivou a ação, os números regridem aos índices de antes. No caso da pedra, quanto mais distante do elemento motivador, menor o efeito das ondulações. Menor a emoção, mais curto o tempo da mudança; menor é a capacidade de sair de si mesmo em direção a algo. O que leva a afirmar que a conscientização pela emoção se apresenta em dois estágios: um transitório e um permanente. O primeiro foi delineado acima; quanto ao segundo, faltam elementos para concluir, mas a pesquisa de escuta segue. Entendemos que vivemos tempos em que uma nova ética se faz necessária. Bernardo Toro e Leonardo Boff²¹ afirmam que, à inteligência guerreira do alto raciocínio (razão intelectual) e individualidade, precisamos associar a inteligência da compaixão, da alteridade. E vão além, afirmando que sentir o outro é o que pressiona para que possamos exercitar a ética. Nesse sentido, a sentença é clara: ou aprendemos a cuidar ou pereceremos.

Como a educação, repetidamente mencionada no vídeo *Equação de Tudo*, pode dar conta da demanda de gerar ação, conscientização, em direção a um futuro melhor e a essa nova ética, é a pergunta-chave, neste ponto. Para Maturana, “a função da Educação é permitir o crescimento das crianças como pessoas que respeitam a si próprias e os outros com consciência social e ecológica, de modo que possam atuar com responsabilidade e liberdade na comunidade a que pertencem”.

²¹. TORO, Bernardo; BOFF, Leonardo. Saber cuidar: El nuevo paradigma ético de la nueva civilización. Elementos conceptuales para una conversación. 2009.

cem". A educação, portanto, é um meio, composto por experiências e situações. Por meio dela, as pessoas são motivadas a descentrar-se, sendo mais cooperativas e menos competitivas, mais cocriadoras e menos usuárias, mais "nós" e menos "eu". Mais comunidade.

A partir de Maturana, pode-se concluir que um relacionamento se constitui a partir do entrelaçamento entre racional e emocional, do qual advêm as coerências operacionais do sistema de argumentação. O autor trata também da possibilidade de que todas as ações se fundamentam no ato de emocionar. "Todas as condutas humanas como modos de interação surgem e se dão desde uma emoção que lhes dá seu caráter de ação. Isto é válido, também, para o raciocínio." O Amor contribui significativamente para o debate defendido pelo IPCCIC quando sentencia que "o emocionar é a própria condição de possibilidade da aprendizagem humana. Entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção que constitui o viver humano. Todo sistema racional tem um fundamento emocional".

A proposta do autor chileno está centrada em pensar e organizar o processo de aprendizagem humana pela emoção, pela amorosidade, pelo cuidado, pelo acolhimento no Amor e não na competição.

Considerando a mudança como uma jornada (vide Teoria U), a disrupção, como um rompimento do estado anterior de coisas para um novo, a defesa que se faz é que, nas Cidades Humanas (transição do conceito de Cidade Criativa a que chegou o IPCCIC, a ser trabalhado à frente), haja um projeto de Cultura da Conscientização, em que a Educação esteja inserida

como meio, e não o inverso. Trata-se de aprender e ensinar a compartilhar sentimentos e, nesse caso, o teatro, a música, a dança, a literatura, são instrumentos indispensáveis.

Para ilustrar, vale lembrar que, depois da tragédia noticiada no dia 7 de maio de 2011, da morte de 11 estudantes em escola na zona oeste do Rio de Janeiro, em Realengo, vítimas de um atirador de 23 anos, ex-aluno da mesma unidade escolar, houve comoção no País. Como todas, essa também passou, enquanto efeito social. Só se mantém para os familiares dos que perderam a vida. Uma semana depois, ao noticiar o retorno às atividades escolares, o repórter revelou que, nos primeiros dias, não haveria atividade acadêmica, seria um período de eventos culturais. Era preciso desconstruir naqueles estudantes o sentimento do medo, do pavor e promover novas relações entre cada um e a escola. Isso porque as expressões culturais, invariavelmente, provocam emoções, de todos os tipos, e, naquele momento, tinha a missão de reestabelecer confiança.

Os problemas dos seres humanos estão nos seres humanos e não em outro local. Não há rota que possa ser revista sem que homens e mulheres façam mudanças em si. A emoção motivadora pode advir das relações entre a cultura e a educação como dimensões da realidade humana.

A Cultura é capaz de materializar uma educação cooperada, na qual quem sabe mais ensina para quem sabe menos e todos aprendem, como verdadeiramente precisa ser. Propiciar a quem sabe mais que ensine aquele que sabe menos é o mais amplo projeto de cooperação em Cultura e Educação que possa ser concebido. Isso significa que em algum momento você

ensina e em outro você aprende, porque todos têm o que ensinar e o que aprender, dependendo do conhecimento que precisa ser compartilhado.

De volta à pesquisa Equação de Tudo, que gerou o projeto Seja Comunidade, em sua terceira fase, conduziu a aplicação de um questionário, sempre após a exibição do documentário, que gerou duas devolutivas: um relatório de informações estatísticas, a partir de 398 participantes, e um referencial de conteúdo aberto. A motivação para a aplicação do questionário foi tentar entender melhor a expectativa das pessoas em relação à cidade. Neste caso, Ribeirão Preto, município-sede do IPCCIC.

Ao abordar a percepção dos cidadãos relacionada à cidade em que vivem, foi possível apurar que 194 participantes, ou seja, 39%, afirmaram que, para ser criativa, a cidade precisa ser habitada por cidadãos ativos, com conscientização individual e coletiva, que participem das decisões políticas, éticas e sejam comprometidos; 20% das respostas indicaram a necessidade de participação ativa dos políticos, mudanças na administração pública, aplicação de projetos e programas sérios e transparentes.

Do total, 80% dos respondentes afirmaram que a política da cidade é acanhada e tradicional.

Entretanto, 86% desses mesmos entrevistados disseram que não participavam de conselhos municipais ou de outras atividades na comunidade.↪ Quanto ao motivo para não participarem, 35,8% disseram não saber como fazer. Nesse caso, chamou a atenção a formação acadêmica dos entrevistados, todos graduandos universitários e graduados, com

trajetória suficiente para inserção no tema. Como segunda causa da ausência nos processos de participação enquanto sociedade organizada, apareceu a falta de tempo, com 27,3% dos entrevistados. Outro grupo, de 16% dos participantes, afirmou que nunca foi convidado a participar.

A afirmação de 12,2% dos participantes de que não gostam de política é reveladora, pois incide sobre o não envolvimento dos entrevistados no que é público, na representatividade coletiva e não apenas na arte de governar e no poder do governo. Nesse mesmo bloco de respostas, 11,3% não acreditavam nos resultados positivos dos conselhos.

Quando questionados se a cidade pode ter um modelo de educação próprio que, uma vez forte e qualificado, consiga melhorar a realidade do lugar, independentemente das propostas não bem-sucedidas do governo federal na área da educação, os entrevistados, em sua maioria, 77,4%, responderam que o município tem, sim, autonomia suficiente para implantar um modelo de educação que, eficiente, mude para melhor a realidade da cidade e apenas 22,8% afirmaram que o município não tem autonomia e somente reproduz as propostas do Estado e da União.

Dos entrevistados, 43,2% apontaram a igualdade social, e 30,2% a sustentabilidade como utopia para a cidade; no entanto, a segurança, um item que revela números preocupantes, apenas 19% indicaram como utopia.

Essa experiência foi reveladora para o IPCCIC. O grupo treinou a escuta, percebeu as relações estabelecidas entre os cidadãos e a cidade e se fortaleceu com informações relevantes para seguir pesquisando modelos de gestão de cidades.

Havia, naquele momento do IPCCIC, logo após a conclusão da pesquisa intitulada Equação de Tudo e a organização do projeto Seja Comunidade, que na sua essência propunha ações de formação e cidadania, uma vontade em avançar na atividade de campo sobre a cidade-sede do grupo. Era um misto de responsabilidade com vontade de fazer. Os resultados da aplicação da Teoria U para o centro da cidade de Ribeirão Preto tinham sido muito satisfatórios enquanto projeto, mas sem nenhuma aplicabilidade. O grupo entendeu que se avançasse com a oferta de um estudo mais amplo, poderia produzir um barulho maior e fazer ecoar socialmente.

A Tecnologia Social do IPCCIC começava a se consolidar enquanto um modelo a ser seguido, mas um exercício acadêmico propôs uma parada que foi muito providencial. Um debate sobre o conceito de desenvolvimento levou o colegiado a um estudo sobre o termo, objetivamente para qualificar o seu uso, nos discursos sobre gestão de cidades. Das leituras feitas pelo colegiado, a obra do filósofo Edgard Morin foi a que mais contribuiu. Tanto que houve imediata absorção de muito do conteúdo difundido pelo francês.

Os pesquisadores trabalharam com *A Via para o Futuro da Humanidade e Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*²³. De pronto, na primeira obra, Morin sentencia: “Não é apenas nossa ignorância; é também nosso conhecimento que

²³. MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000;

_____. *A via para o futuro da humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

nos cega”, dialogando com a Teoria U, de Otto Scharmer. O autor analisa que a crise política se agrava pela incapacidade de pensar e enfrentar a novidade, a amplitude e a complexidade dos problemas.

Das suas muitas contribuições, uma balizou todo o processo da Tecnologia Social do IPCCIC. Edgard Morin diferencia desenvolvimento de envolvimento. Afirma que “a ideia geralmente admitida do desenvolvimento cega diante das devastações e degradações que produz. A ideia de desenvolvimento é uma ideia subdesenvolvida”. Para o autor, muitas tragédias sociais humanas são derivadas de uma busca desviada por desenvolvimento apenas sob o enfoque de criação de riqueza. Vários problemas não existiriam se, num passado não muito distante, a financeirização não tivesse sido apontada como a única alternativa para a sociedade.

Morin alerta que “o desenvolvimento é uma fórmula-padrão que ignora os contextos humanos e culturais”. Essa afirmação valida a defesa feita pelo IPCCIC quanto à necessidade de ser feito o diagnóstico de referências culturais das cidades, antes de propor qualquer iniciativa. Para o autor, “o envolvimento significa a manutenção da inserção em sua cultura, suas comunidades, a primazia da qualidade poética do viver. O desenvolvimento favorece ao individualismo. O envolvimento favorece à comunidade”. A perda da solidariedade conduz ao mal-estar, inclusive, no próprio cerne do conforto material.

O filósofo afirma que não é possível uma reforma política sem reforma do pensamento político, que, por sua vez, pres-

supõe reforma do próprio pensamento, que se fundamenta numa reestruturação da Educação em constante diálogo com a conscientização.

Nesse caminho, também não existe reforma econômica e social sem uma reforma política, que pressuponha reforma do pensamento. Não existe reforma de vida nem reforma ética, sem a reforma das condições econômicas e sociais do modo de viver, e não há reforma social sem reforma de vida e sem reforma ética. Para os pesquisadores do IPCCIC, grandes mudanças sociais só se darão após a formação de cidadãos cocriadores. Essa assertiva havia sido validada anteriormente, na pesquisa Equação de Tudo, e desde então passou a ser o objeto de pesquisa do Instituto, que cravou como busca a resposta para a pergunta: Como transformar cidadãos usuários das cidades em cidadãos cocriadores de seu lugar?

Com base em Morin é que se estruturam as propostas do IPCCIC organizadas em sua Tecnologia Social. O francês afirma que “a política da humanidade implica o respeito aos saberes, aos fazeres, às artes de viver das diversas culturas, inclusive as orais”.

A via proposta por Morin passa pela elaboração de um humanismo planetário e pela incorporação do melhor das experiências vividas em tempos e espaços diferentes. Somente um filósofo como Edgard Morin, balizado por toda sua trajetória de pensamento, poderia afirmar que “a política de civilização necessita de plena consciência das necessidades poéticas do ser humano”.

Com base nisso, o IPCCIC propõe ações que visam restaurar as solidariedades, reumanizar as cidades, requalificar as regiões

interioranas. Para o autor, esse modelo de política “inverteria a hegemonia do quantitativo em prol do qualitativo, privilegiando a qualidade de vida; preconizando o melhor e não o mais e, com isso, contribuiria para reformar a vida”.

Otto Scharmer fala em ecossistema diferenciado de ego-sistema e Morin apresenta a ecopolítica, que, em nível global, se impõe ao local, ao regional, ao nacional.

Amartya Sen, em sua obra Desenvolvimento como Liberdade, entende que a partir de tais transformações é possível alcançar a liberdade e, vai além, ao enfatizar que, para tanto, se faz necessária a compreensão da complementaridade entre o indivíduo e as disposições sociais. Conclui afirmando a importância das influências sociais sobre o grau e alcance da liberdade individual, ou seja, o combate aos problemas postos em nossa contemporaneidade só se faz possível uma vez considerada a liberdade individual como um comprometimento social. Do “ego” ao “eco”. Do “eu” ao “nós”, no qual se inclui o “eu”, o “outro” e o meio com os quais se estabelece a integração.

A partir de Morin, muitas ideias do IPCCIC tomaram corpo; dentre elas, os pesquisadores se inspiraram em conceitos, como:

- (1) ressurreição da lógica da doação, da ajuda mútua, da gratuidade;
- (2) desenvolvimento do comércio equitativo;
- (3) desenvolvimento dos bancos solidários;
- (4) desenvolvimento do microcrédito e microfinanciamento;
- (5) fortalecimento de comunicações horizontais; e

(6) o desenho dos Ecobairros.

Na essência de Morin, está a assertiva de que se trata de recuperar a Economia no social, no cultural, no humano, o que significa, fundamentalmente, colocar a Economia como meio, e não como fim último da atividade humana. Pondera que uma Economia deve manter e favorecer as redes de solidariedade e o desenvolvimento do tecido social das populações, que vivem nos espaços de pobreza. Trata-se de recorrer a todas as redes sociais que irrigam o setor informal e que funcionam segundo a lógica da dádiva/contra dádiva, e não segundo a lógica do mercado.

Em relação ao expressivo universo dos não participantes, Morin afirma que a capacidade de criar laço social constitui fator insubstituível na luta contra a discriminação. Por isso, muitas das propostas do IPCCIC partem da premissa de oportunizar momentos de vivência social.

Sobre governança, o francês sugere as práticas dos princípios de solidariedade e responsabilidade; os princípios de pluralidade e os de participação. Para Morin, “a reforma de Estado seria feita não pelo aumento ou supressão de empregos, mas pela modificação da lógica que considera os seres humanos como objetos sujeitos à quantificação, e não como seres dotados de autonomia, de inteligência, de afetividade”.

Para o autor “não se pode reformar a instituição sem antes reformar as mentes, mas não se pode reformar as mentes sem antes reformar as instituições”. O IPCCIC pactua que as reformas das instituições se deem a partir do homem, e não o inverso.

Ainda diante do tema governança, Morin explica a neces-

cidade de reformar os orçamentos. Considera inconcebível a dissociação de temas afins, como poluição e saúde, por exemplo. Construir o Orçamento Integrado de Gestão, dentro dos princípios de negociação entre os cidadãos e a Lei, que rege as destinações, bem como a elaboração de indicadores de governança, é uma alternativa de atuação da sociedade dentro de seus direitos políticos e democráticos do exercício de acompanhamento horizontal sobre seus representantes, verticalmente eleitos pelo voto.

Uma frase de Morin explica a trajetória dos pesquisadores do IPCCIC, antes mesmo do filósofo francês ter sido incluído no referencial do grupo. “Um pensamento repensado deve alimentar-se de conhecimentos históricos, econômicos, ecológicos e sociológicos. Deve levar em conta e, ao mesmo tempo, ultrapassar todos os lados.”

Assim, poderia emergir um “urbanismo reflexivo”, que desenvolveria efetivamente um pensar sobre o presente e o futuro, a partir de conhecimentos ligados de modo transdisciplinar. “Refletir sobre a cidade do amanhã resulta de uma providência cultural destinada a encontrar os fundamentos de laços entre o local e o global, o contexto urbano e o contexto natural, a exigência da mobilidade e a da identidade de todos.”

Outras contribuições de Edgard Morin tomadas pelo IPCCIC são apresentadas no capítulo sobre micropolítica e cidadania ativa.

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação



cocriação

6. Cidadania, cocriação e micropolítica

Alguns temas abertos nas páginas anteriores ainda não foram tratados, como a transição do conceito de Cidade Criativa para Cidade Humana e a própria descrição metodológica da Tecnologia Social. Entretanto, antes dessas duas abordagens, é preciso, no campo da base teórica, oferecer ao leitor considerações, a fim de permitir que fiquemos todos na mesma página.

O projeto Seja Comunidade suscitou um estudo sobre cidadania. A recomendação feita de pensar global e agir local colocou na mesa do IPCCIC a demanda de um referencial sobre micropolítica, para a qual também é necessário um entendimento sobre políticas públicas e formação do Estado. O tema cocriação, por sua vez, está compreendido na Teoria U.

Ao abordar políticas públicas, Lawrence Mead²⁴ defende que cabe ao Estado formulá-las, pressupondo a existência de determinados domínios da atividade humana, nos quais é preciso ocorrer a intervenção governamental para garantir o bem comum. A compreensão dessas ações sistematizadas se inclui no estudo da dimensão política, cujo objetivo é a análise do governo em relação às demandas da sociedade. Essa questão complexifica-se se for considerada a afirmação de René Rémond²⁵ de que essas demandas têm aumentado. Como resultado, áreas anteriormente não plani-

²⁴. MEAD, L. Public policy: vision, potential, limits. *Policy Currents*, fev.1-4, 1995.

²⁵. RÉMOND, R. (Org.). *Por uma história política*. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ficadas vêm passando por regulamentação pública, ampliando o papel e o alcance do Estado. Essa é uma tendência da sociedade contemporânea: a expansão do universo político, ainda que algumas análises tenham decretado a falência do Estado, a partir da implantação do neoliberalismo.

Tem ocorrido gradual passagem de uma sociedade de desenvolvimentos espontâneos para uma sociedade planificada, na qual não apenas a política econômica tem um papel importante, mas também outras dimensões da realidade social, entre as quais a área cultural, se tornaram foco da ação do governo. No debate sobre o que é responsabilidade de quem está em curso, estado e sociedade revezam-se, complementam-se e, muitas vezes, não se entendem. Trazer o tema gestão de cidades para essa seara e propor uma relação com a micropolítica, é clarear o que cabe ao Estado, jogando luz no poder decisório das cidades em promoverem suas próprias políticas.

Para Luiz Carlos Bresser-Pereira²⁶, esse processo é parte de um contexto mais amplo, que presenciou, no plano político, o trânsito do Estado oligárquico para o democrático, a partir de 1985. Nessa fase, ocorreu a redemocratização brasileira, após 20 anos de ditadura militar, consolidada constitucionalmente com a Carta Magna de 1988. Chamada de Carta Cidadã, o texto considerou fundamental a participação da sociedade na

²⁶. BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W. (Org.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

elaboração de políticas públicas, como saúde e assistência social.

No campo da cultura, o texto também inovou, ampliando o conceito e adotando uma nova percepção de patrimônio cultural, no Artigo 216, no qual contemplou a colaboração da comunidade em ações de preservação. Alguns anos depois, o Artigo 216-A avançaria ainda mais na proposta de políticas públicas democráticas de cultura.

Incluído pela Emenda Constitucional 71, de 2012, sobre a organização do Sistema Nacional de Cultura, definiu o regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, contemplando a gestão democrática e permanente, pactuada entre Federação e sociedade²⁷. Inverteu-se a lógica. Depois de décadas de prevalência de uma cultura organizacional antidemocrática, que resultava em projetos elaborados “de cima para baixo” e “de dentro para fora”, pensados por políticos profissionais e técnicos, iniciam-se a descentralização e a democratização (ainda em curso), na tentativa de efetivar políticas resultantes da ação colaborativa entre atores públicos e sociedade civil.

Paralelamente a esse processo, Bresser Pereira afirma que o Estado passaria por outra transformação. Para a equipe que assumia o poder, a partir da década de 1990, era “imperativo” aumentar a eficiência e melhorar o desempenho da administração pública, adotando um perfil menos patrimo-

²⁷ Incluído pela Emenda Constitucional 71, de 2012.

nialista e mais gerencial, como resposta ao aumento das funções do Estado. Essa mudança foi defendida pela Câmara de Reforma do Estado como uma resposta ao que se considerava a “crise generalizada do Estado”, bem como uma forma de defesa da coisa pública em dois níveis distintos: o político e o administrativo²⁸.

No primeiro, as instituições da democracia garantiriam a participação igualitária, defendida pelas eleições, pelo pensamento e pela imprensa livres. A prática frequente da participação e do controle da administração pública pelos cidadãos passaria a ser vista como a espinha dorsal. No nível administrativo, implantou-se a reforma que adota um modelo gerencial de gestão, baseado na eficácia e no controle dos resultados, bem como, no plano da estrutura organizacional, na descentralização e horizontalidade das decisões.

Milton Santos²⁹ olha para esse movimento de maneira mais abrangente. Ao longo dos últimos séculos, com o desenvolvimento e reforço do capitalismo, paralelamente, surgiram ideias filosóficas que se tornaram forças na política, que impediram a ampliação do utilitarismo, como prática de lucro e concorrência. Reforçou-se uma ética que convocou o indivíduo e a coletividade à responsabilidade. Ambos foram “chamados a criar juntos um enriquecimento recíproco que

²⁸.MINISTÉRIO da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do estado. Brasília: Câmara de Reforma do Estado, 1995.

²⁹. SANTOS, Milton. Uma globalização perversa. In: _____. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 6. ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

iria apontar para a busca da democracia, por intermédio do Estado Nacional, do Estado de Direito e do Estado Social, e para a cidadania plena, reivindicação que foi se afirmando ao longo desses séculos”.

O autor reconhece que essa cidadania nunca chegou a ser plena, no Brasil, exatamente porque a democracia também ainda não se tornou plena. Mas é um processo em curso, que vem sendo construído lentamente, mantendo a função de dique contra o “capital pleno”. A resposta seria o fortalecimento do “cidadão num lugar”, que se envolve na construção de soluções buscadas localmente. Aí estaria a cidadania plena. Nesse sentido, a prática da micropolítica pode ser um caminho, uma vez que a construção de uma vida plena pode se dar a partir de escolhas cotidianas capazes de produzir a confluência entre interesses individuais e os anseios da comunidade local, promovendo alianças fortes o suficiente para exigir dos representantes da micropolítica o posicionamento sobre as demandas de determinado grupo social.

Para Edgar Morin, esse movimento passa pelo fortalecimento da democracia participativa. Isso porque, segundo o autor, a democracia pautada no sistema representativo republicano e na separação dos poderes está “desvitalizada” por uma “insignificância do pensamento político, desinteresse dos cidadãos, incapacidade de enfrentar os grandes desafios da era planetária”. Um novo modelo democrático deve ser inventado, pautado em experiências locais. Para ser cidadão, é necessário ouvir, participar, responsabilizar-se,

debater na localidade, espaço por excelência das vivências coletivas.

De volta às contribuições do IPCCIC, ao propor um modelo de gestão de cidades pautado na micropolítica, na cidadania e na cocriação, é importante promover articulações que possibilitem uma movimentação do Estado a fim de que sejam criadas ferramentas de interação com a sociedade e esta efetivamente participe.

Por outro lado, ainda é preciso formar esse cidadão para exercer a cidadania plena e a cocriação. Os movimentos podem seguir paralelos, mas nunca de maneira unilateral. Esse é o desafio que está posto para a equipe do IPCCIC. Ainda que aplique sua Tecnologia Social nas cidades, fazendo o trajeto da Teoria U, e sendo propositivo ao final, ainda é preciso promover as mudanças compreendidas como necessárias. Nesse caso, o envolvimento da comunidade é primordial e a ação facilitadora do poder político local essencial.

Esse formato, para Morin, “permitirá discutir em nível local os problemas de interesse nacional e até mesmo planetário”. O autor indica como um dos caminhos a implantação de um novo tipo de governança, capaz de unir as instâncias participativas cidadã, política e administrativa, locais, regionais e técnicas.

A resposta está no lugar. No espaço que faz sentido para aqueles que o habitam. Se essa proposição está correta, então é necessário conhecer e ouvir os verdadeiros produtores de sentidos, percebendo as referências que configuram

suas identidades culturais.

Com base nesses pressupostos, os pesquisadores do IPCCIC vêm aprimorando, por meio da pesquisa e aplicação prática, métodos de análise de políticas públicas, visando a contribuir com propostas de melhoria das ações governamentais e das relações entre os cidadãos e a cidade em que vivem. Após pesquisa sobre a cidade de Ribeirão Preto, que será apresentada como estudo de caso, o IPCCIC resolveu criar sua Escola de Governança, que já foi prototipada com bom resultado, conforme escuta dos participantes das atividades promovidas em 2017.

O Instituto defende, com base na Teoria U, que a construção de políticas públicas democráticas passa pela percepção profunda das expectativas dos grupos envolvidos. Para obter esse nível de compreensão é necessário suspender as barreiras que separam os agentes governamentais e a sociedade civil, aparentemente colocados em lados opostos no campo dos interesses, religando-os em torno do bem comum. Esse processo exige uma nova configuração de cidadania, pois avança em relação aos direitos e deveres, exigindo empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar do outro e entendê-lo, assim como enfatizado anteriormente. Pede envolvimento, uma postura de deslocamento do eu em direção ao outro. Abrange um cuidar daquilo que está para além do ego e encontra o eco, o coletivo, como referenciado na Teoria U e na concepção da Sociedade 4.0.

Para que isso ocorra, faz-se necessário o estímulo à

reflexão, de maneira que tanto técnicos como membros das comunidades tornem-se conscientes de quem são e quais os seus papéis. Essa reflexão passa pela escuta atenta do outro, entendendo o que lhe é importante; o grupo do qual faz parte; quais os significados que atribui ao lugar em que vive; e a sua produção cotidiana. Com uma postura empática, acredita-se ser possível construir políticas públicas que atuem no local, mas que pensem de maneira integrada nos interesses regionais, nacionais e planetários.

Vale reiterar, sem receio de repetir, a importância de superar desigualdades, transpor especializações e ultrapassar fronteiras de conhecimento, de maneira a auxiliar a sociedade ocidental a lembrar aquilo que parece ter esquecido: religar-se ao meio ambiente, religar-se ao Estado do qual faz parte, religar-se entre si, formando comunidades. Reconstruir relações de vizinhança, de proximidade. Avançar na construção de uma cidadania para além da participação, em direção ao envolvimento, que, para Edgard Morin, significa o empoderamento da sociedade civil, conquistado com a progressão em liberdade, autonomia e comunidade, atingindo níveis altos de solidariedade. “A orientação desenvolvimento/envolvimento significa que, fundamentalmente, o objetivo não é mais o desenvolvimento de bens materiais, de eficácia, de rentabilidade, do calculável; é também o retorno de cada um às suas necessidades interiores, à estimulação das aptidões de compreender o outro, próximo e distante”. Como já citado, o filósofo francês é definitivo ao sentenciar que “o envolvi-

mento significa a manutenção da inserção em sua cultura, suas comunidades, a primazia da qualidade poética do viver. O desenvolvimento favorece o individualismo. O envolvimento favorece a comunidade”.

Nesse caminho proposto por Morin, os pesquisadores do IPCCIC consideram que devem ser considerados alguns elementos fundamentais, que podem ser resumidos em quatro perguntas, a serem feitas ao se construir políticas públicas: O quê? Para quem? Por quê? Como?³⁰

A primeira delas “O quê? ”, ou seja, qual o objeto de intervenção do Estado? É o campo que será regulamentado por marcos legais e controlado por órgãos e mecanismos de planejamento e acompanhamento. É importante que, ao identificar o objeto de uma política pública, se contextualize a situação na qual está inserido, compreendendo-o no tempo e no espaço, como fruto de uma construção histórico-social.

O estabelecimento da governança política, ainda a partir de Morin, entendida como a tomada de decisão para a formulação de políticas públicas, permite a articulação de interesses entre o governo, os cidadãos e grupos, exercitando os direitos e mediando diferenças e conflitos. Para que

³⁰. Essa parte da metodologia foi apresentada no Congresso Internacional de Cidades Criativas, na cidade do Porto, m 2017 e adaptada para este livro. Veja o artigo completo em: ROSA, Lilian Rodrigues de Oliveira; SILVA, Adriana; ROSA, Helena de Oliveira. Gestão das cidades com base nas políticas públicas. Actas. ICONO14 – V CONGRESO INTERNACIONAL DE CIUDADES CREATIVAS, 01/2017. Asociación de Comunicación y Nuevas Tecnologías.

isso ocorra, é necessário que se pergunte: “Para quem” se elaborará a política pública? A resposta aqui poderia ser rápida: para a sociedade brasileira. Mas, nesse caso, não se estaria considerando a diversidade da sociedade brasileira. “Ocorre o risco de conduzir ações com caráter universal, em uma sociedade marcada pela desigualdade natural das necessidades culturais”, como apregoa Pierre Bourdieu³¹. Por isso, a identificação dos atores envolvidos é fundamental.

Não há como implantar uma política pública democrática sem levar em conta os inúmeros envolvidos e seus interesses diversos. Ainda segundo Bourdieu, isso ocorre quando os emissores de políticas públicas buscam o conhecimento sobre os consumidores e produtores de bens culturais. Ao fazê-lo, torna-se possível identificar as variadas e diversas maneiras e condições sociais de apropriação desses bens. Ao indagar “Para quem?” questiona-se sobre quais porções da sociedade serão atendidas e quem são os indivíduos, grupos, as organizações, os movimentos, partidos, entre outros, capazes de influenciar na elaboração, implantação e avaliação da política.

O próximo passo é questionar: “Por quê?”. Cabe, então, ao analista, compreender as motivações e justificativas dos diversos grupos interessados. Nessa fase, importa que sejam identificados os diferentes significados atribuídos ao objeto da política pública. Ao escutar os grupos, é possível desen-

³¹. BOURDIEU, P.; DARBEL, A. O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público. São Paulo: Edusp/Zouk, 2003.

volver uma ideia mais clara de suas percepções, expectativas e seus anseios diferenciados, em relação às ações governamentais, em determinada área. Portanto, ao estudar e analisar uma política pública é fundamental observar se os diversos atores foram ouvidos.

Ao observar a ocorrência dessa prática, é possível integrá-la a um conjunto de ações que tende a reduzir, ou mesmo reverter, a exclusão de uma parcela da população brasileira do processo de criação cultural, por exemplo, e da manutenção da sua própria cultura. Isso significa elaborar e implantar democraticamente uma política pública, tornando-a mais apta a estabelecer relações entre os direitos de cidadania universais, ao mesmo tempo em que valoriza e reconhece as especificidades dos envolvidos (sua identidade), representadas em suas referências culturais. São considerados, de maneira conexa, a diversidade cultural e o compartilhamento de múltiplos códigos de comunicação.

Finalmente, a última pergunta a ser feita é “Como?”. Significa identificar, compreender e avaliar o plano de gestão proposto pelo governo para a sua intervenção em determinado campo das práticas cotidianas. O planejamento e a gestão têm se revelado como os pontos frágeis das políticas públicas no Brasil. Não raro, as ações governamentais não apresentam nexos entre o que dizem buscar e as iniciativas que são colocadas em prática. A estratégia é traçada, mas não se define com clareza como alcançá-la. Identificar a existência de um planejamento estratégico, com objetivos e metas demonstra que a política pública avançou na construção e

implantação de ferramentas que garantam a sua consecução, atingindo a sua missão, que é atender às necessidades da sociedade.

Essas mesmas quatro perguntas foram consideradas no momento de fazer o diagnóstico das referências culturais nos municípios. Sobre isso, seguem outras informações, no próximo capítulo.

**SEMPRE - TUDO
A PARTIR DO
AMOR COMO ATITUDE
PEDAGÓGICA**

O sucesso dessa fase é sobrevoar alto para enxergar longe e sempre voltar à profundidade descoberta nas pesquisas.



Reconhecimento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Teoria U

2



O escafandro define o nível da profundidade, está muito abaixo do iceberg como proposto na **Teoria U**.

Relação de pertencimento a partir da Cultura

Ser comunidade

O ser humano em primeiro lugar

Cidadão cocriador

Religar ser humano e ambiente

Educar em suas múltiplas formas

BASE DE SUSTENTAÇÃO



Caderno 4
Identificação dos stakeholders e criação de Redes de Cooperação



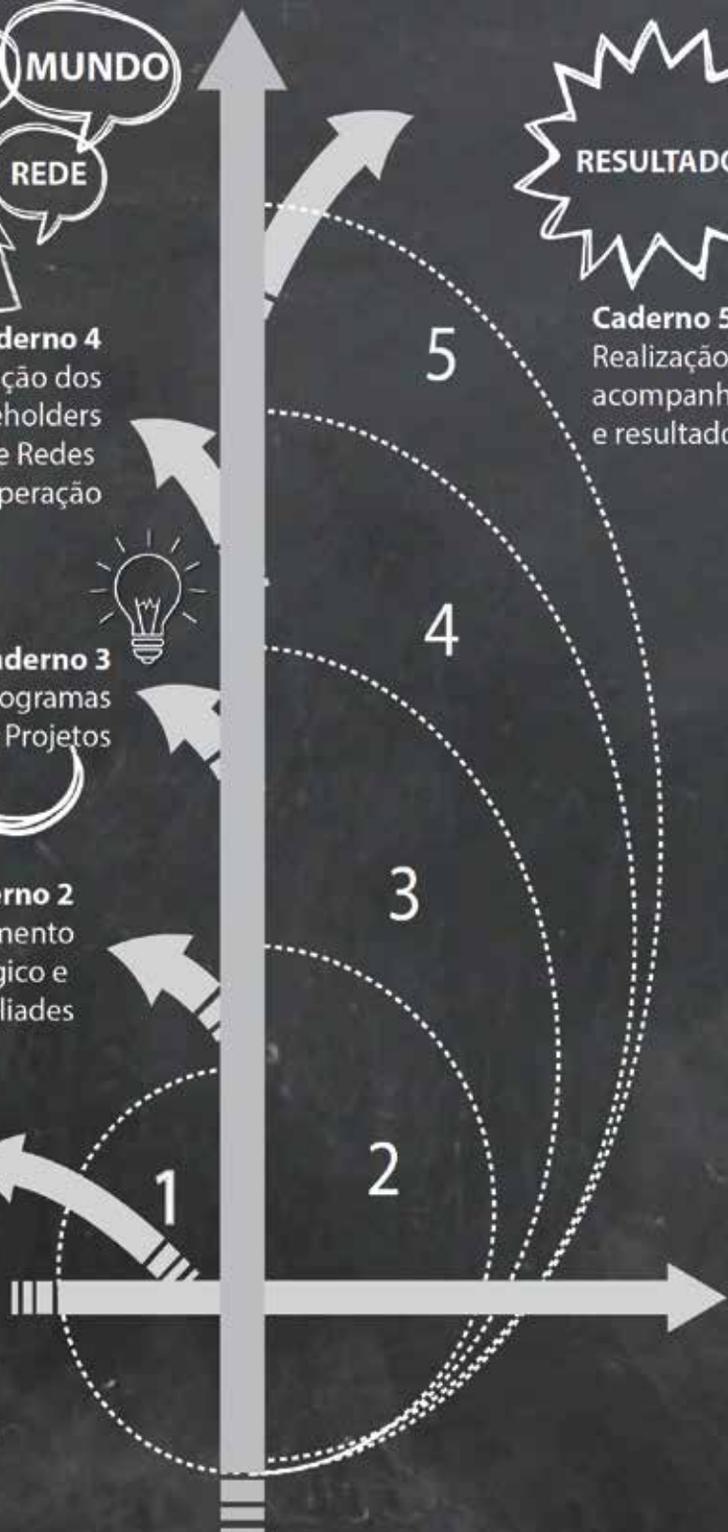
Caderno 3
Programas e Projetos

Caderno 2
Planejamento Estratégico e Potencialidades

Caderno 1
Diagnóstico de Referências Culturais e Identitárias



Caderno 5
Realização, acompanhamento e resultados



PARTE 2

TECNOLOGIA SOCIAL DO IPCCIC: CONSTRUÇÃO E ESTUDOS DE CASO

7. Tecnologia Social vista e revista

O conceito de Tecnologia Social não nasceu em si, mas resulta de um processo de transformações. Nas décadas de 1960 e 1970, falava-se em Tecnologia Apropriada (TA). Para o professor da Universidade de Campinas (Unicamp), Renato Dagnino³², o seu berço seria a Índia do século XIX, onde “o pensamento de reformadores daquela sociedade estava voltado para a reabilitação das tecnologias tradicionais, praticadas em aldeias como estratégia de luta contra o domínio britânico”. Gandhi é visto como um dos primeiros a praticar o que viria a ser a Tecnologia Social. Sua defesa pela roca contra a supremacia colonial da Inglaterra industrial é um desenho muito claro dessa prática.

Em alguns casos, o conceito derivou e, em outros, ganhou novas definições, que iam surgindo originárias de movimentos próximos, paralelos, ou até mesmo distantes: Tecnologia Utópica, Tecnologia Correta, Tecnologia Humana, entre outras.

Para os membros do Instituto de Tecnologia Social (ITS),

³². DAGNINO, Renato. A relação pesquisa-produção: em busca de um enfoque alternativo. In: SANTOS, Lucy Woelner dos et al. (Orgs.). Ciência, tecnologia e sociedade: o desafio da integração. Londrina: Iapar, 2002

em atividade no Brasil desde 2001, foi principalmente no diálogo com as entidades da sociedade civil organizada e na observação de seu modo de ação, que nasceu a percepção da TS como um conceito que poderia definir práticas de intervenção social que se destacam pelo êxito na melhoria das condições de vida da população, construindo soluções participativas, estreitamente ligadas às realidades locais onde são aplicadas.

O ITS³³ define Tecnologia Social como um “conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida”. Ao apresentar quais são os princípios, os parâmetros e as implicações das Tecnologias Sociais, o ITS sistematiza o percurso a ser cumprido pelos atores dessa área, desde o momento da elaboração de metodologias até as propostas de ação.

O IPCCIC primeiro realizou, depois identificou. Isso significa que, no início das atividades do Instituto, o conceito de Tecnologia Social não fazia parte da base teórica referencial do grupo. Somente dois anos após sua criação, as relações foram estabelecidas. E, a partir de então, todo o processo foi elaborado. Em síntese, o que o IPCCIC faz é diagnosticar as potencialidades das cidades, com base nas identidades culturais e conceber propostas de ação para a localidade pesquisada. Faz

³³. ITS. Instituto de Tecnologia Social. Tecnologia Social no Brasil. Caderno de Debates. São Paulo, 2004.

isso utilizando a Teoria U. Não raramente, percorre a jornada mais de uma vez, dividindo o percurso por temas. Ao final, o que se tem é a Tecnologia Social criada para a gestão de cidades criativas e humanas. A identificação de TS e não de Trajeto do U, se dá pela sistematização feita pelo grupo, que acrescentou o seu próprio referencial teórico.

A TS do Instituto compreende a elaboração de cinco cadernos, que articulam cinco movimentos, sendo possível o trajeto do U, em cada um deles, mas todo o processo está correlacionado ao movimento do U como um todo. Ou seja, os cinco cadernos apresentam-se como material de devolutiva, entrega de resultados, entretanto, cada um corresponde a momentos de parada do trajeto do U.

Dentro dessa lógica da metamorfose do aprendizado, a Tecnologia Social do IPCCIC transitou. Em setembro de 2016, quando o Instituto entregou o projeto de cidade para o município de Ribeirão Preto, a TS já tinha incorporado o conceito de Cidade Humana, criado ao longo do trajeto do U, especificamente para avaliar o trabalho do grupo e seus resultados. Na apresentação em vídeo para difundir as propostas do Instituto, houve um momento, um ouvindo o outro, em que, operando o “ouvir gerativo”, pareceu um estourar de bolha. De repente, o grupo se mexeu, desconfortável em colocar todas as produções pensadas para o projeto de cidade, abaixo do conceito de Cidade Criativa. Era muito mais do que isso.

O vídeo em questão utiliza desenhos infantis e convida o espectador a lembrar como as crianças desenhavam, sugerindo que muita coisa mudou, mas as crianças do passado e as de

hoje desenham casas, pessoas, árvores do mesmo jeito. No final da apresentação de dois minutos, a emoção tinha tomado conta da sala e aquela oferta era mais do que criativa, era humana. Ali o grupo transitou. Ao concluir que quem não tem onde morar não pode ser criativo; que o pai que não tem trabalho, nem renda, não consegue ser criativo; que uma cidade que tem o seu meio ambiente ameaçado, não pode ser criativa; o projeto de Cidade Criativa passou a ser, para o grupo, um projeto importante, necessário, mas de passagem para uma Cidade Humana.

Desta forma, a Cidade Criativa pensada a partir do trinômio: inovação, conectividade e cultura, definida pela economista Ana Carla Fonseca dos Reis³⁴ em suas várias obras, como “o lugar que promove o seu desenvolvimento visando à qualidade de vida da sua população e à articulação de novos arranjos de governança, tendo como mola propulsora a criatividade, que abre as portas para novas soluções, profissões e propostas de planejamento urbano, que deve ser capaz de inovar em variadas dimensões: a científica e a tecnológica, a econômica, a ambiental e a social”, seguiu na pauta do IPCCIC, como sua base de atuação, mas o grupo passou a se hospedar em outra plataforma de conhecimento, que foi chamada de Cidade Humana.

³⁴. REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008;

_____. Cidades criativas – soluções inventivas – o papel da copa, das olimpíadas e dos museus internacionais. São Paulo: Garimpos de Soluções e Fundarpe, 2010;

_____. Cidades criativas – da teoria à prática. São Paulo: Sesi-SP, 2012.

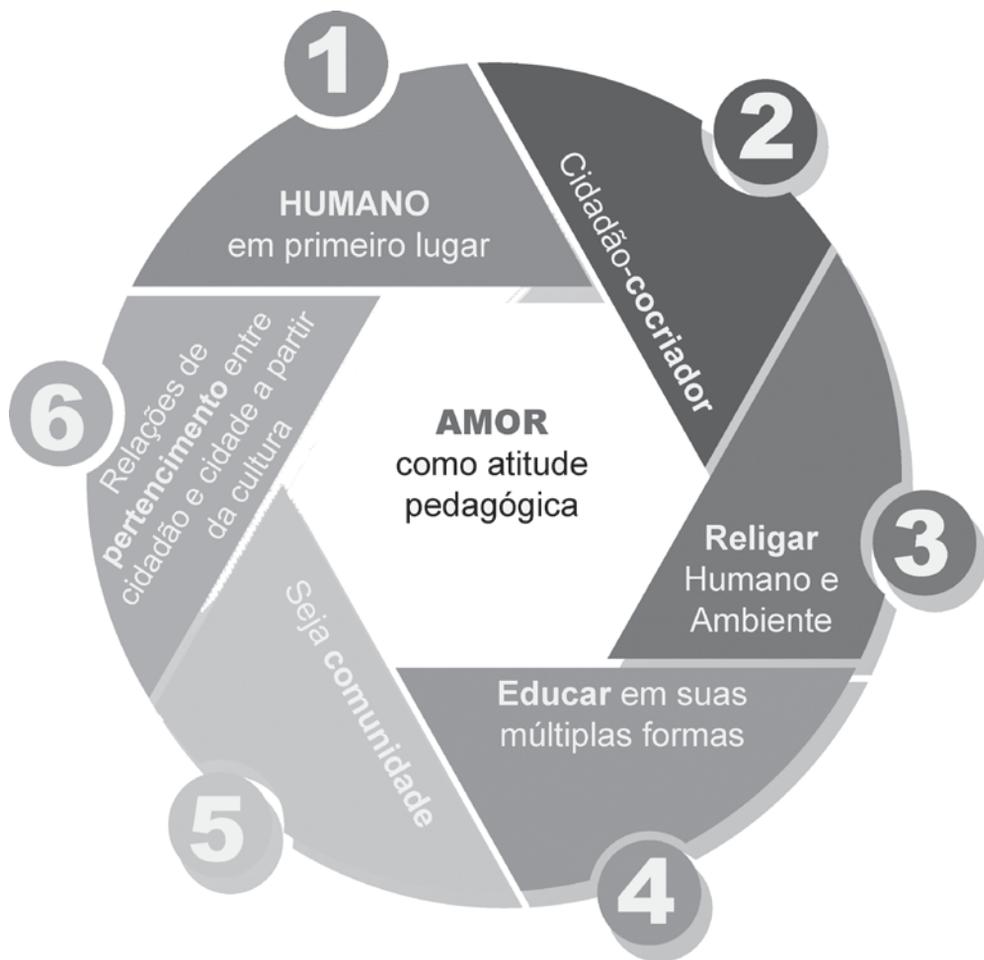
O debate que se seguiu precisou formalizar este novo conceito, pois o colegiado passou a defender projetos de gestão a partir das identidades, representadas na diversidade das expressões culturais, como o caminho para a transformação da cidade-mercadoria, diagnosticada lá na pesquisa A Equação de Tudo, na qual predomina o interesse do capital, em Cidade Humana, que coloca o ser humano em primeiro lugar.

O reconhecimento e a valorização das identidades, como abordagem endógena, tornou-se o meio para evitar que as cidades continuem a ser construídas a partir, exclusivamente, dos interesses do capital e em detrimento das pessoas. Esse estreito relacionamento entre o capital e os processos de construção dos centros urbanos, interdita a efetivação do direito à cidade, impedindo que o ser humano seja a prioridade, o protagonista do local construído por ele.

O grupo avançou e organizou a sua própria proposta de CIDADE HUMANA. Nela, seis dimensões (Fig. 2) são consideradas essenciais para a construção de lugares criativos:

- (1) Decisões devem ser tomadas a partir do ser humano, não das instituições;
- (2) Relações de pertencimento entre o cidadão e a cidade precisam ser construídas;
- (3) Promoção da vida em comunidade;
- (4) Transformação do morador-usuário em cidadão cocriador;
- (5) Relações entre o ser humano e o ambiente devem ser religadas como caminho para a sustentabilidade;

Figura 2



Fonte: Ipccic, 2016.

Na prática, a Tecnologia Social do IPCCIC para gestão de cidades, se apresenta organizada nos cinco cadernos (Fig. 3) que seguem:

(1) Diagnóstico das referências culturais e identitárias da cidade (*groundsource* – a partir da sociedade). Esse diagnóstico está comprometido em fazer o *download* de tudo o que foi produzido sobre a localidade, reconhecendo outros atores, dialogando com a população, buscando fazer visível o que está invisível aos olhos dos gestores, conforme sugerem os estudos do Laboratório Cidade do Futuro, de ETH, de Zurique. Realiza um mergulho com a atenção voltada para ver o que está abaixo do iceberg, sem tratar os problemas em silos, mas correlacionados: saúde, educação, economia, infraestrutura. Esse percurso foi inspirado na experiência do Inventário Nacional de Referências Culturais (INRC), do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), anteriormente utilizado pelos integrantes do IPCCIC, mas adequado às necessidades do grupo, que vão além do diagnóstico do patrimônio, e avançam para a compreensão das relações mantidas entre as referências culturais, os grupos para as quais elas significam e a cidade;

(2) Relatório de potencialidades/possibilidades, com destaque para as diretrizes urbanas/ambientais e culturais. No caso de Ribeirão Preto, uma cidade com quase 700 mil habitantes; considerando o tempo dedicado à jornada da Teoria U, o grupo introduziu, nessa fase, a aplicação da Matriz SWOT, mas não necessariamente precisa ser feita. O instrumento disponibilizado pela economia mostrou-se complementar, em

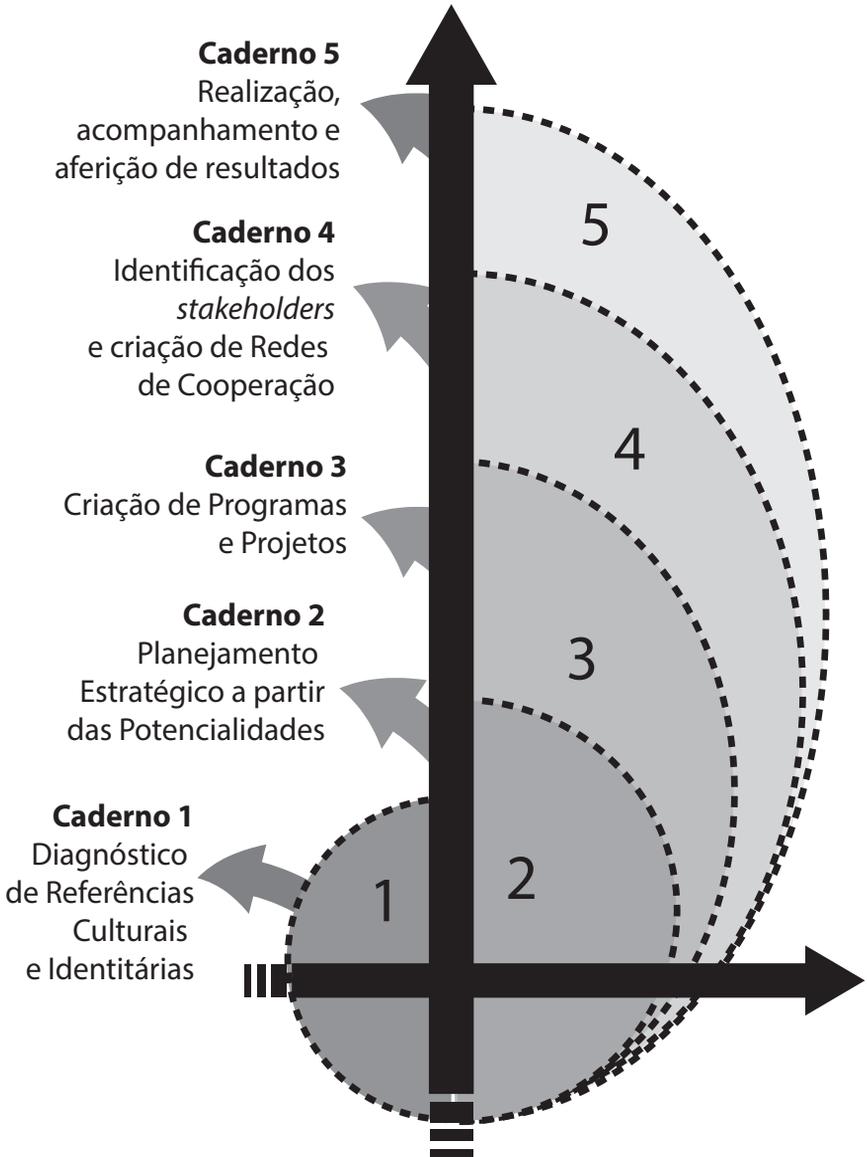
detrimento da abrangência de problemas inicialmente diagnosticados e por gerar um banco de dados comum a outros profissionais da área. Essa fase corresponde ao momento de perguntar o que é preciso “deixar ir” para poder “deixar vir” o que for necessário para operar a mudança anteriormente prospectada;

(3) Elaboração de conjunto de projetos para dinamizar as referidas potencialidades a partir da Economia Criativa, da Cultura e suas cadeias produtivas, da Economia Cidadã (inserida depois de uma descida do U feita durante a preparação do grupo para apresentar-se em um seminário na cidade de Santo Antonio da Alegria); do Empreendedorismo Social; e na formação do cidadão cocriador de seu lugar. Na base dessa fase, está programado o uso da ferramenta da prototipagem para criar propostas. Trata-se de uma sistematização do modelo de pensar ideias organizadas na metodologia do *design thinking*, como já apresentado;

(4) Nessa fase, a partir da adesão de outros interlocutores, é o momento de cristalizar o que foi organizado no caderno anterior, podendo validar ou readequar a partir das novas contribuições. Na estrutura de gestão proposta pelo IPCCIC, nesse momento, deve acontecer o fomento para a criação de redes de cooperação para a realização do item 4 (*stakeholders*). Essa prática surge já como materialidade física das fases anteriores e dá o suporte para a implantação dos projetos; e,

(5) Avaliação com indicadores especialmente criados no início das cinco etapas.

Figura 3



Fonte: IPICCIC, 2015.

Para o IPCCIC, a Economia Criativa transpõe a concepção isolada de duas vertentes, que são a Economia e a Cultura, motivando cidadãos a fortalecerem as bases das relações humanas de pertencimento. O diagnóstico de identidades culturais é aplicado a partir da base identitária da comunidade do lugar, considerando importantes as tradições da localidade e a vida de seus moradores. O conceito de identidade cultural, quando não aprofundado, inviabiliza que o leitor consiga dimensionar o que significa esse diagnóstico e como pode respaldar a criação de programas amplos de governo.

Sobre o tema, não há consenso quanto à existência de uma crise de identidades, conceito bastante propagado, em especial, após a globalização, que redimensionou a distância da vizinhança. Para o sociólogo e teórico cultural Stuart Hall³⁵ não há crise de identidade e não existe identidade unificada. Para ele, esta seria transformada continuamente em relação às maneiras pelas quais somos representados nos sistemas culturais à nossa volta.

Segundo Hall, todas as identidades resultam de sistemas de representação, portanto, são construções histórico-sociais. A referência cultural liga o indivíduo às estruturas, deslocando o sujeito no tempo. Quando não ocorre o processo de identificação, por meio do qual são refletidas as identidades culturais, estas se tornam provisórias e variáveis, e a identidade estável do sujeito parece se fragmentar, gerando, entre outros efeitos, a baixa autoestima da população.

³⁵. HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&, 2006.

É nesse ponto que os projetos do IPCCIC se inserem. Afinal, identidades fragmentadas promovem rupturas traumáticas nas relações de pertencimento das comunidades com seus lugares e a restauração torna possível o fortalecimento de um projeto de Cidade Humana.

Em campo, fazer o diagnóstico de referências culturais de uma cidade significa: (1) conhecer as suas referências para, então, identificar os grupos e suas respectivas identidades culturais; (2) tentar localizar no tempo cronológico se existem conflitos indentitários – transições sem registro, fragmentos/rupturas, não preservação, predominância de alguma forma de poderio (econômico, racial, intelectual...); e, então, (3) construir uma base de conhecimento que consolide as etapas seguintes.

Dessa base, origina-se um padrão de desejo da comunidade e, a partir daí, qualquer projeto deverá ser concebido, seja uma simples proposta de abertura de rua ou uma complexa decisão em criar um polo industrial em uma comunidade que deseja seguir pequena.

Alguns gestores públicos podem fazer a leitura dessa metodologia como um entrave, tendo em vista a possibilidade de a população sinalizar para a direção contrária àquela que os técnicos já delinearão como a adequada para fazer a cidade crescer. Entretanto, partilhando os conceitos da Teoria U, não é possível que uma semente boa germine em solo infértil, nem solo fertilizado dê vida a semente ruim, como anteriormente enfatizado. O que significa afirmar, considerando a ideia como semente e a localidade como solo, que antes

de plantar é preciso preparar. Ideia boa é a que coaduna com o padrão de desejo da comunidade. Sem diagnóstico profundo, não há informação certa.

Da metodologia fazem parte, ainda, o diagnóstico dos stakeholders e, após essa identificação, a elaboração de propostas de criação de Redes de Cooperação. Nessa fase delineiam-se as metas, os cronogramas, recursos e se articulam os modelos de cooperação, sejam por clusters, Arranjos Produtivos Locais (APLs), cooperativas, cadeias produtivas, ou simplesmente a formação de grupos unidos pela geografia ou afinidade.

O IPCCIC relaciona cultura à sua proposta de Tecnologia Social com a certeza de que somente por meio da cultura de uma comunidade será possível atingir o estágio da conscientização cidadã e coletiva que permita a efetiva realização do que se concebe como direitos humanos. Assim como já apresentado na primeira parte deste livro.

Para os pesquisadores do Instituto, a TS com a qual trabalham objetiva viabilizar um modelo de gestão de cidade que se deseja humana. Entretanto, a cidade, enquanto estrutura física, geográfica, burocrática, espacial, constitucional, consolida-se como lugar de vivência a partir da oferta de qualidade de vida para o seu morador. Para que se faça agente cocriador da mudança que ele mesmo almeja, é preciso o seu empoderamento em relação ao seu papel social, fruto de um projeto de formação que se viabiliza por meio de ações culturais e educativas.

Concluindo, a Tecnologia Social do IPCCIC deseja amplifi-

car as falas dos agentes sociais, para que deixem de ser estanques, possibilitando que um escute o outro; um enxergue o outro; e, diante das condições de escuta e visão, a sociedade e o poder público avancem rumo à qualificação de vida dos moradores das cidades.

A descida do U, realizada durante a elaboração do projeto de cidade para Ribeirão Preto, deu-se ao longo de dois anos, isso porque foi o exercício de aprendizagem do grupo. Desde a pesquisa Equação de Tudo, até a entrega dos três cadernos da TS, em setembro de 2016, tudo foi sendo registrado em um modelo didático de aprendizagem, mas era sabido que, a partir dali, esse processo teria que ser reorganizado, para torná-lo possível em menor espaço de tempo.

A primeira demanda pontual ocorreu quando surgiu o pedido de realizar o diagnóstico de referências culturais na pequena cidade de Ribeirão Corrente, também no interior de São Paulo, num prazo de três semanas. Naquele momento, ainda, o foco era somente para o Patrimônio Cultural.

Foi preciso sistematizar o trabalho do IPCCIC, de maneira a compartilhar o conhecimento com membros da comunidade local, visto que seriam os aplicadores da TS. Primeiro, houve uma oficina de qualificação, depois, uma ida a campo. Os dados precisavam ser organizados e, então, as perguntas norteadoras para análise de políticas públicas, já mencionadas no capítulo anterior, deram forma à criação de fichas orientadoras. O que se quer registrar, reconhecer, proteger? Para quem o que se quer registrar reconhecer, proteger é importante? Por que o que se quer registrar, reconhecer, proteger é

importante para esse grupo? Como se quer fazer?

Esta foi a primeira ficha proposta pelo IPCCIC, que depois foi sendo qualificada e o modelo final será apresentado no capítulo sobre os seminários realizados nas cidades.

8. A Tecnologia Social para Gestão de Cidades na prática

8.1 Patrimônio Cultural na Cidade Criativa experiências de campo

Como foi descrito, a TS criada pelo IPCCIC é resultado da prática. Foi-se fazendo e aperfeiçoando. A cada desafio no cumprimento de metas, cronogramas e demandas específicas, a proposta em curso era validada ou revisada. A Teoria U seguiu como base em todas as fases seguintes empenhadas pelo Instituto. Às vezes, era anunciada, às vezes, dependendo do público, simplesmente aplicada sem introduções sobre a metodologia. Assim aconteceu em nove cidades da região, com atendimento a 22 municípios (2015-2016). Em atividades de 8 horas, o grupo era induzido a fazer a descida e a subida do U sem muitas explicações sobre a sistematização. O motivo para essa não abordagem era um só, naquele momento: o tempo para as práticas era exíguo. Mesmo usando o desenho do U nas apresentações, mostrando o processo, optava-se por não identificar como uma Teoria, sem qualquer prejuízo para a dinâmica.

A introdução era feita, como já narrado, com a dinâmica do quebra-cabeça do mapa-múndi, de um lado, e o homem, do outro, para apresentar o conceito de que, ao longo do dia, todos pensariam em ações para a cidade, sempre colocando o ser humano em primeiro lugar, em especial, em detrimento da instituição.

Nas primeiras três horas, os pesquisadores do IPCCIC atuavam no campo da formação, ofertando conhecimento, creditando experiências. Primeiro sobre Cidade Criativa, criatividade, Economia da Cultura; depois sobre Patrimônio Cultural, marcos legais, preservação e as relações estabelecidas entre os tempos, passado, presente e futuro. Como enunciado em capítulo anterior, foi em um processo de escuta ativa, operada no quarto nível, que na segunda, ou terceira, oficina dessa sequência de atividades do Instituto, se deu a transformação na comunicação sobre patrimônio cultural.

Considerando o download de que existe muito ranço na relação poder público, sociedade preservacionista e proprietários de bens culturais, capitaneada pelo setor econômico, tratar o tema como uma condição para preservar o passado não dava conta de dirimir aquele conflito. Foi quando, durante um insight, pesquisadores do IPCCIC compreenderam que era necessário inverter a apresentação do tema. Aquelas pessoas precisavam responder como queriam ser lembradas no futuro. A partir da resposta, então, teriam que pensar em políticas públicas de preservação dos bens identitários pertinentes àquela imagem projetada. Deixou-se ali de relacionar o patrimônio como unicamente algo do passado para dar-lhe um

lugar privilegiado no futuro.

Ainda na parte da manhã, dada a realidade das cidades visitadas, era dedicado um tempo para tratar de identidades específicas do lugar, com destaque para a gastronomia e as celebrações. Também aqui, operando a escuta ativa, emergiu das participações um tópico absorvido pelo IPCCIC em suas ações futuras: “Comida com afeto”. Cidades pequenas, de 5 a 60 mil habitantes, muitas vezes, conservam atividades caseiras, ou de pequenos comércios, que remetem para uma culinária intimista, identificada, desde aquelas oficinas, pelos pesquisadores, como “comida com afeto”.

Um diagnóstico feito nessa atividade, considerando as 22 cidades envolvidas, chamou muita a atenção do colegiado. Todas as participações remetiam para uma produção discursiva de baixa autoestima. Não dos indivíduos participantes, mas do coletivo em relação à sua cidade. Na percepção dos pesquisadores, aquele era um tema que exigiria estudos específicos.

Na parte da tarde, os participantes eram convidados a levar os membros do IPCCIC para um passeio virtual pela cidade. A satisfação maior dos membros do Instituto era que, nesse momento, observava-se a elevação da autoestima. O exercício de ouvir de maneira empática aproximou aquelas pessoas dos pesquisadores e um grupo começou a valorizar suas escolhas em relação ao outro e, de repente, aquelas cidades, inicialmente acanhadas, modestas, agigantavam-se, repletas de lugares com significados e importância, exemplares únicos. Cada um começou a anunciar o melhor pastel do mundo; o jardim com as flores mais lindas do universo; a festa junina mais

caipira do País. Motivados pela oficina da manhã e pela frase de Manoel de Barros: “Meu quintal é maior do que o mundo”.

Para ilustrar sobre o que é possível absorver ao longo da descida do U, ainda que em uma atividade de oito horas, seguem algumas narrativas dos participantes, publicados no livro *O Patrimônio Cultural na Cidade Criativa*, disponível no site do IPCCIC. O download revelou que, em Franca, todos dão valor para as três colinas, que são a marca registrada da cidade. Os roteiros foram propostos sempre a partir dessa característica geográfica do lugar, formado por colinas; três em especial. A velha estação de trem causou polêmica, pois o uso privado do lugar não era aceito pelos presentes. Ideias não faltaram para fazer daquele lugar a sede de encontros culturais. Passear pelo relógio do sol, bem no coração da cidade, também foi um trajeto comum, mas cada grupo acrescentou adjetivos diferentes. O espaço, de tão presente no cotidiano deles, quase se tornara invisível. Todos deram destaque para os vitrais de alguns casarões ainda conservados; o café do centro da cidade; a história da visita do ex-presidente Juscelino Kubitschek e o surgimento do prato, bastante conhecido, Filé JK, servido até hoje no Restaurante Barão.

A vida do basquete também ganhou espaço nas narrativas, mas eles mesmos apontaram que, quem passasse pela cidade, e não fosse dia de jogo, pouco teria para ver. O destaque para esse encontro foi a discursiva sobre a relação da cidade com os trabalhadores das fábricas de calçado. Enquanto a propaganda exibe um potencial econômico, logo, pretensiosamente identitário, o grupo desnuda uma relação de baixa

autoestima vinda de uma categorização empobrecida de trabalhadores.

Todos concordaram que a pirâmide que revela os poucos com muito e os muitos com pouco, com foco absolutamente centrado nas indústrias de calçado, não contribuía, em nada, para uma relação favorável de pertencimento advinda dos moradores mais carentes.

Jaboticabal foi o cenário do encontro com outras cidades: Pontal, Guatapar, Taquaritinga, Sertãozinho e Itápolis. A diversidade de informaes fez proliferar ideias e um desejou conhecer a cidade do outro. Tudo isso a partir de simples narrativas verbais. Uma mesma pergunta sempre desencadeava o passeio: O que sua cidade tem que só sua cidade tem? Se, pela manhã, o silêncio predominava durante as oficinas, próximo das 17 horas, muitos tagarelavam suas especificidades.

Em Jaboticabal, foram vários os destaques, mas os participantes surpreenderam a si mesmos, quando perceberam quantos elementos foram identificados por eles como parte da identidade cultural da sua cidade. Lembraram até do jeito diferente de servir aos clientes, dos donos de um bar que todos sempre visitam. A história da jaboticaba e seus derivados apareceu, mas foi encoberta por outra, muito inusitada.

Todos conheciam o "cigarrete", mas ninguém nunca tinha visto sua singularidade, tanto que ele só foi citado no trabalho final. Trata-se de uma comida somente preparada em Jaboticabal. Contaram, no dia do encontro, que um senhor que fazia pastel, já fechando seu estabelecimento, foi abordado por alguém que desejava comprar o salgado, mas sem todos os

ingredientes; o vendedor desculpou-se e anunciou que não poderia atender ao pedido. O pretense comprador insistiu e aceitou que o pastel fosse feito com qualquer ingrediente. Dona Lina Biondi, em entrevista ao diretor de Cultura da Cidade de então, Abel Zeviani, dias depois da Oficina, a pedido dos pesquisadores, e disponibilizada na internet, conta outra história. Ela mesma inventou a receita, e da maneira detalhada como relata os negócios da família, não deixa dúvida. Até hoje o cigarrate não falta nos encontros dos moradores da cidade. Pesquisando na internet, observam-se alguns comentários sobre o prato, muitos deles afirmando que só comeram em Jaboticabal, entretanto.

A vivência com o relato sobre Guatapará, cidade até pouco tempo ainda distrito, foi reveladora. A moradora do lugar não parecia entusiasmada; seu olhar só revelava aquilo que ela não gostava de ver. Entre o grupo, no entanto, havia um jovem que guardava na memória suas férias de Natal em Guatapará e descreveu com minúcias a fazenda que visitava, a entrada da propriedade rural e, com mais detalhes ainda, a ponte antiga. Sua verbalização sobre a pequena localidade, quase poética, seguia acompanhada de sorrisos de infância. Ao final, todos queriam ir ao mesmo lugar.

Os participantes de Taquaritinga demoraram a enxergar o que só a cidade tinha. Passearam, passearam, até que descobriram alguns lugares, entre eles a venda do senhor Titinho Libanori, comércio pequeno que tem de tudo e faz parte da história da localidade e o Bar do Riquinho, que vende a melhor linguíça seca que qualquer um já comeu, segundo os anunciantes.

Nessa metodologia, de tirar a névoa para enxergar a referência; de trocar os óculos; de abrir o coração, a vontade e a mente; de tornar visível o invisível, cada um foi apresentando suas especificidades. Pontal, com a feira de domingo; Itápolis, com seu campo de futebol; Sertãozinho, com o seu novo Cristo que, ao ser instalado, mudou a rotina daqueles que frequentavam o lugar.

Nuporanga revelou-se, logo na chegada, com suas muitas ruas de paralelepípedo. Os participantes não sabiam ao certo sobre o que os pesquisadores fariam, mas logo, muito logo, perceberam que o assunto respondia a muitas de suas perguntas. Para a dinâmica, resolveu-se, justo naquele dia, levar rapadura para ilustrar a produção artesanal do produto. Houve um constrangimento ao saber que na cidade se produzia a melhor rapadura da região. A dona do conhecimento foi chamada e falou sobre sua arte de fazer rapadura; até aquele dia, ninguém ousara pensar naquela habilidade como uma identidade cultural. Como a cidade é pequena e o grupo não era grande, o passeio aconteceu de fato pelas ruas, em busca de ver o que só Nuporanga tinha. Casas antigas que, para muitos, eram só edificações velhas, ganharam valor. Refletindo o entusiasmo, o otimismo do grupo, foi possível perceber a mudança do vocabulário ao longo do encontro. De repente, eles estavam apontando para coisas que sempre estiveram ali, mas que até aquele dia não saltavam aos olhos.

Em Bebedouro, a expectativa era alta. O encontro encerraria uma semana de estudos sobre patrimônio e o público estava ansioso. Com blocos de anotação e fotos o tempo todo

das lâminas do PowerPoint, os participantes sabiam muito bem o que queriam aprender. A cidade recebeu, ainda, representantes de Colina e Pontal. Foi ali, muito provavelmente pela presença de educadores, que o debate sobre o modelo de comemoração das festas juninas e do Dia do Índio mais repercutiu.

Depois de ilustrar que as festas promovidas pelas escolas apresentam caricaturas de uma cultura que nunca existiu, como, por exemplo, remendos ridicularizados nas roupas, meias de pé trocadas, pintas desproporcionais no rosto, dentes pintados de preto, estereótipos de um caipira que deixam para trás uma cultura simples, a fim de evidenciar aspectos muitas vezes distorcidos da vida no campo, o público refletiu sobre o papel da Educação Patrimonial.

Na dinâmica do passeio pelas cidades, Bebedouro se revelou imensa. Todos começaram tomando café no mesmo lugar: na esquina do pecado e com uma diversidade ou outra no trajeto, não houve grupo que não parasse no complexo formado pela estação ferroviária. O lugar guarda edificações, que protege histórias e revela pessoas, especialmente as histórias das pessoas que chegavam de trem e subiam a escadaria para ver a vida.

Em Ituverava a chuva fez companhia durante todo o dia. Dificultou o passeio pela cidade, mas não minimizou a atuação dos participantes. Divididos em grupos, as muitas professoras de arte, coordenadoras e os artistas acompanharam os referenciais, inicialmente sem de pronto relacioná-los aos seus cotidianos. Uma hora depois, tudo estava claro e, sim, havia muito por

ser feito na cidade e, em especial, começando pelas escolas.

Ao longo do passeio virtual, paradas em lugares comuns. Lembraram-se das excelentes cozinheiras, dos pequenos e antigos estabelecimentos; evidenciaram o trabalho dos artesãos e dos músicos; contaram a história da escola que está entre as tombadas pelo Estado. Mas um patrimônio edificado chamou a atenção de todos: a igreja de Nossa Senhora do Rosário dos Homens Pretos, erguida pelos próprios escravos, em 1820. Ao seu redor, até o que não se pode ver mais, ainda se mantém presente, nas memórias dos moradores do lugar. Seguindo o caminho da igreja, muito bem conservada, se chega à cachoeira que sempre esteve ali. Já foi muito visitada, até mesmo por pessoas de outras localidades. Todos manifestaram o desejo de que a área ecológica se tornasse o centro das atenções novamente. Na cidade onde a estação ferroviária está fechada, existem muitas expectativas de ocupação cultural. Os bares não escondem a forte imigração japonesa. Um petisco para toda hora é o peixe cru.

Em São Simão, a plateia esperava atenta pela oficina. A jornada do U foi intensa, na cidade, porque os participantes estavam ávidos pela presença dos pesquisadores. Queriam ampliar o conhecimento para elaborar um plano de gestão para a cultura da cidade. Um lugar que guarda a história do artista Marcelo Grassmann. A casa onde ele morou está lá, pronta para ser visitada. Bem de frente do teatro que foi recentemente restaurado. E, por falar em teatro, houve quem afirmasse que esta é uma arte em ebulição na localidade. O cristo, do alto da montanha, guarda São Simão, cidade de

grande área rural e pequena concentração urbana, terras por onde passa um rio que virou praia: Prainha do Tamanduá.

Uma parada uniu história, memória e muito prazer gastronômico: a Sorveteria do Adriano. Filho de José Luiz do Vale, o criador de sabores, premiado em vários concursos, guarda receitas do passado que incrementa com frutas de época e recebe clientes vindos de muitos locais somente para saborear suas diversidades geladas. Sorvete de uvaia e até mesmo de pindaíba (que duas das pesquisadoras nem sabiam que era fruta) são algumas variações de sabores do lugar.

Antes da saída, uma última parada na panificadora histórica. Rita de Cássia, Rosa Aparecida, Plínio Marcos e Paulo Fernando Puccini tocam o negócio criado pelo bisavô, imigrante italiano, senhor Augusto Buccini. Eles não sabem se a quinta geração vai dar continuidade aos negócios da família, muito provavelmente não, mas enquanto trabalham deixam aparente, para quem quiser ver, as marcas do tempo. Todos falam do biscoito.

Mas São Simão guarda muito mais. Logo ali, tem o distrito de Bento Quirino, que mantém viva a memória do trem. Mais distante, tem a fazenda do Conde. Contam que ele escondeu um tesouro até hoje não encontrado. Tem o sino que toca meia-noite, o assentamento onde se pode saborear comida caseira muito especial e com afeto.

Barretos, com sua história antagonizada entre uma festa mundialmente conhecida e uma cidade não inteiramente partícipe dessa celebração, mostrou-se rica de identidades que se ocultam. O sabor especial da linguiça do orquidário; o

pequeno restaurante beira-rio; o cachorro-quente servido na praça; uma das mesquitas mais antigas do País; o pequeno grande museu; o sorvete popular; a fábrica de chapéus; as festas religiosas nas comunidades antecedidas de queimas de alho; os grupos de catira; a antiga estação do trem.

Uma cidade de tantas características que se perde em um projeto de unidade. Existe a Barretos que todos conhecem e a Barretos que muitos poucos conhecem. A distância entre as duas afasta um projeto de cidade criativa.

Das oficinas, surgiram propostas e resenhas foram inevitáveis: (1) planejar a cidade que se deseja criativa colocando o homem em primeiro plano; (2) diagnosticar as referências culturais antes da elaboração de um plano de ação para a Cidade Criativa; (3) perceber as potencialidades não potencializadas; (4) valorizar o que se tem, não lamentar pelo que pensa não ter; (5) olhar a cidade com outros óculos; (6) preservar o patrimônio histórico com a atenção no futuro, entre outras.

Ao longo das oficinas, ainda que de maneira reduzida, pelas condições do projeto, espalharam-se provocações que, na unidade de medida criada para avaliar a iniciativa, pareceram prontas para germinar. As falas iniciais foram alteradas por falas finais mais emotivas, otimistas. Uma cegueira provocada pelo peso da dificuldade do fazer mostrou-se menos obscura diante de um novo reino de possibilidades.

8.2. Um estudo de caso - Ribeirão Preto

Desde a criação do Instituto Paulista de Cidades Criativas e

Identidades Culturais, em 2013, o município de Ribeirão Preto estava na pauta dos pesquisadores para a elaboração de um projeto de cidade inicialmente criativa, depois humana. A bagagem de informações sobre o município era significativa, em especial na área de identidades culturais, mas quando o grupo iniciou a jornada do U, tendo como pergunta guia “o que era preciso ‘deixar ir’ para ‘deixar vir’ uma cidade que fosse boa para a expressiva maioria dos seus moradores”, observou-se que ainda era necessário fazer um download bastante criterioso.

A empreitada dava-se simultaneamente à qualificação do grupo para a compreensão da Teoria U. O aprendizado foi intenso e os resultados entregues à comunidade no dia 8 de setembro de 2016, durante um seminário proposto pelo IPCCIC exclusivamente para difundir o conhecimento gerado. A partir dessa data, os três cadernos produzidos, seguindo a Tecnologia Social, posteriormente intitulada Diagnóstico de Potencialidades: Cocriação e Cidadania, foram disponibilizados no site do Instituto e liberados gratuitamente para *download*.

Dessa forma, para o compartilhamento das experiências, o leitor que desejar conhecer o conteúdo do projeto, na sua totalidade, pode acessar o site³⁶. Nestas páginas, segue a narrativa do processo.

Talvez seja importante esclarecer que o Instituto é uma organização sem fins lucrativos; que parte das ações são financiadas como projetos e outra parte realizada pela dedicação

³⁶Seja Comunidade. Relatórios disponíveis em: <<https://www.ipccic.com/seminario>>.

voluntária de seus membros. Toda a trajetória proposta para o diagnóstico de Ribeirão Preto se deu no modelo voluntariado, com dedicação de horas pelos pesquisadores. Faz-se oportuna a explicação para esclarecer que essa realidade ditou o ritmo do trabalho, que não ocorreu com exclusividade. Outras ações simultâneas foram promovidas pelo grupo, por isso a elasticidade do tempo compreendido. Não é possível, a partir dessa experiência, determinar um cronograma temporal para cumprir a demanda assumida pelo grupo.

Esse foi o projeto mais coletivo realizado pelo IPCCIC. Enquanto em outras atividades eram criados subgrupos, para esta jornada do U, todos foram partícipes. Registraram-se muitas horas de encontros, levantamentos, organizações de ideias, debates, reflexões, coletas de dados, entrevistas, escutas, produção textual, desenhos, leituras de gráficos. Dada a abrangência proposta, considerando a formação quantitativa do grupo, foi necessário sistematizar os dados para facilitar as reflexões e deliberou-se pela organização esquemática reconhecendo os pontos fracos e fortes; as ameaças e oportunidades.

Foi exigida muita transdisciplinaridade nesse exercício. A todo instante os pares desafiavam-se a enxergar abaixo da linha do iceberg.

O trabalho foi entregue em setembro e, em outubro, estourou a maior operação de combate à corrupção da cidade, a *Sevandija*, com a prisão da chefe do executivo, de quatro secretários, vereadores e outros agentes públicos. Essa era a imagem que ilustrava o texto do segundo caderno.

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| Pontos Fracos | Observações |
|---|---|
| Existência de pobreza multidimensional (intelectual, material, econômica, cultural) | A existência de 50 núcleos de favelas, por exemplo, e a não distribuição de renda, mantendo concentração para alguns grupos sociais |
| Sociedade conservadora como dispositivo de discriminação étnica, social, etária e de gênero e permanência de postura arraigada ao processo de colonização | Este ponto ficou bastante aparente, em especial, na narrativa sobre os bairros Centro e Campos Elíseos |
| Construção de representações sociais superestimadas, valorizando a aparência e não a essência e adotando modismos em vez das suas referências culturais | A análise da produção discursiva dos jornais e revista sobre a Califórnia Brasileira, não deixa qualquer dúvida quanto a esse ponto |
| Sociedade fragmentada em seu interior, sem lideranças políticas e organização da sociedade civil | A desestruturação dos Conselhos municipais, o resultado da pesquisa Equação de Tudo, etapa 3, caracteriza esse ponto |
| Defasagem dos dados socioeconômicos e ambientais, dificultando a análise, o acompanhamento e a avaliação do desempenho | A dificuldade do grupo em acessar as informações e posteriormente de validá-las foi gritante e evidencia esse ponto |
| Ausência de efetividade na transparência na gestão pública | Idem ao ponto 5 |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| | |
|---|--|
| <p>Descompasso entre a qualificação técnica e a gestão pública</p> | <p>Algumas ocorrências poderiam ser citadas em decorrência dos registros do caderno 1, mas o fato de a administração não oferecer, com facilidade os dados da gestão, conforme pontos 5 e 6, por si só refletem o referido descompasso</p> |
| <p>Ausência de planejamento estratégico em longo prazo</p> | <p>Esse ponto está caracterizado pelo fato de a gestão não ter um planejamento, nem mesmo para os quatro anos, prova disso, é o descumprimento do Plano de Governo que, minimamente, é o primeiro planejamento da gestão</p> |
| <p>Falta de visão integrada</p> | <p>O descritivo dos projetos e programas do município valida esse ponto quando não anuncia ações cooperadas entre as secretarias</p> |
| <p>Pontos Fortes</p> | <p>Observações</p> |
| <p>Qualidade de vida da população no que se refere às necessidades básicas: moradia, saneamento básico, água potável, boas condições nutricionais e existência de instituições assistenciais, nível de escolaridade e saúde</p> | <p>Apesar da existência de 50 núcleos de favela, da diminuição anual de leitos hospitalares, por exemplo, a cidade apresenta altos índices de saneamento e uma rede de assistência abrangente</p> |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| | |
|---|--|
| <p>Disponibilidade e reconhecimento regional e nacional, como núcleo cultural: feira do livro, escritores, teatros, museus, orquestra sinfônica, eventos de agronegócio, científicos e culturais, gastronomia, serviços educacionais, intelectuais reconhecidos por seu pensar crítico e construtivo/inovador</p> | <p>O calendário cultural da cidade público e privado e o conjunto de equipamentos levam a esse ponto forte. Os prêmios Jabutis que a cidade já obteve, a produção científica na área médica conduzida pela Universidade de São Paulo (USP)</p> |
| <p>Oferta de postos de trabalho na área de prestação de serviços em geral</p> | <p>Trata-se de área forte de empregabilidade do município, conforme gráficos apresentados no caderno 1</p> |
| <p>Localização privilegiada</p> | <p>Geograficamente, Ribeirão Preto está no centro de um expressivo conglomerado de municípios, há poucos quilômetros da capital, conforme mapa exposto no caderno 1</p> |
| <p>Interligações com todo o País por meio de excelente malha rodoviária, de dutos e ferroviária</p> | <p>A malha viária, em especial servida pela Anhanguera, facilita o traslado de pessoas e produtos</p> |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| | |
|--|---|
| Potencialidade de uso de fontes alternativas renováveis de energia evitam a emissão de poluentes ambientais | A produção de etanol foi mais destaque do que é na atualidade, mas ainda é um referencial. Além disso, a biomassa é uma das fontes para produção de energia com maior potencial de uso, obtida a partir dos subprodutos da cana-de-açúcar, como o bagaço, a palha e o vinhoto |
| Existência de incubadoras de tecnologia de ponta e tradicionais | As instalações da Supera Parque, da Fipase e do Piso (APL de software), são bons exemplos desse ponto forte |
| Disponibilidade de shoppings, sede de grandes empresas, estabelecimentos de diversificado porte e setor bancário pujante | A cidade concentra quatro shoppings: Ribeirão Shopping, Santa Úrsula, Novo Shopping e Iguatemi |
| Existência de organizações não governamentais | O cadastro da Receita Federal de CNPJ demonstra esse ponto forte |
| Bairros antigos que ainda mantém um modo de viver caracterizado pelas relações de proximidade e manifestações tradicionais | A pesquisa da Rede de Cooperação Identidades Culturais, 2009-2012, referenciou essa potencialidade e está transcrita no caderno 1 |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| Oportunidades | Observações |
|---|---|
| Núcleo de excepcional qualidade na área da Saúde, com destaque para o segmento de pesquisa | A USP, em especial, promove essa oportunidade |
| Imagem externa favorável e atrativa | Material publicitário promovido pelo governo e por instituições que precisam dessa relação favorável estabelecida com o município ampliam essa imagem externa |
| Região metropolitana como oportunidade de integração, aproximação e redução de custos | Nesse caso, ainda que uma ameaça, a criação da Região Metropolitana pode, sim, dependendo de um bom plano de ação, ser uma oportunidade |
| Potencialidade de ensino de alto nível, desde o ensino fundamental até o universitário | Os gráficos apresentados no caderno 1 ilustram essa oportunidade |
| Turismo em todas as suas dimensões (cultural, gastronômico, saúde) | Nesse caso, trata-se de potencialidade a ser ainda potencializada, por isso figura como oportunidade |
| Oferta de serviços para a cidadania, inclusive com consulados, Poupatempo, passaporte, etc. | A concentração de serviços dessa natureza no município o coloca entre os que agilizam a formalização cidadã para a cidade e para a região |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| | |
|--|---|
| <p>A construção civil como vetor de indução da infraestrutura urbana e da expansão territorial não planejada</p> | <p>Nessa posição, a partir do planejamento necessário e adequado, a construção civil se faz oportunidade</p> |
| <p>Existência do aquífero Guarani em todo o território da região metropolitana</p> | <p>A boa gestão do aquífero Guarani pode colocar Ribeirão Preto em vantagem, diante da crise do consumo d'água. Mas somente se houver boa gestão</p> |
| <p>Migrações como possibilidade de oxigenação social, pautada na convivência com a diversidade</p> | <p>O universo acadêmico promove as migrações descritas. Essa ocorrência pode ser gerida como oportunidade, em especial, pela possibilidade de oxigenação intelectual</p> |
| <p>Infraestrutura para o esporte e para cultura não potencializada</p> | <p>Nesse caso, a potencialidade pode ser ainda mais potencializada, dependendo de um plano de ação</p> |
| <p>Oportunidades</p> | <p>Observações</p> |
| <p>Despreparo político para trabalhar regionalmente, perdendo as oportunidades de crescimento econômico e de desenvolvimento sustentável</p> | <p>A falta de continuidade e a gestão politiqureira dos comitês e consórcios já existentes fomenta a disputa entre os municípios membros, mais do que a cooperação, e evidencia essa ameaça</p> |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

| | |
|--|---|
| <p>Premência de obras de infraestrutura para gerar equilíbrio e racionalidade entre o que se preconiza e o que se efetiva (aeroporto internacional, por exemplo)</p> | <p>A longa e indefnida história da ampliação do aeroporto Leite Lopes é o exemplo dessa ameaça</p> |
| <p>Visão restrita ao curto prazo, em seus serviços, não preparando a cidade para atendimento da demanda de longo prazo</p> | <p>Essa constatação dialoga com o ponto fraco: "Falta de planejamento"</p> |
| <p>Surgimento de múltiplas novas áreas de atuação no campo profissional, com baixa valorização local</p> | <p>Enquanto o surgimento de múltiplas novas áreas de atuação possa ser avaliado como oportunidade, a baixa valorização local o transforma em ameaça</p> |
| <p>Agravamento das questões ambientais pela falta de planejamento ambiental urbano</p> | <p>A constatação dialoga com a falta de planejamento e, neste caso, com a falta de atenção ao tema Meio Ambiente, apesar de os números contrariarem esta assertiva, dada a avaliação institucional do município</p> |
| <p>Excesso de cobrança de tributos e tarifas de concessões para o setor privado</p> | <p>Essa realidade posta reflete a política empenhada pelo ente federal</p> |

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

A construção civil como vetor de indução do agravamento da infraestrutura urbana e da expansão territorial não planejada

A construção civil está entre oportunidade e ameaça, e por essa transição, deve ser apontada como ameaça até que se consolide unicamente como oportunidade. Para isso, teria que oferecer um plano de ação de expansão agregado, a um planejamento de infraestrutura

Migrações pendular e sazonal que geram problemas socioeconômicos e falta de relações de pertencimento com as cidades da região metropolitana

Esse tema dialoga intrinsecamente com a vida econômica dos municípios da região, em especial, eles vivem a sazonalidade da produção rural. Ribeirão Preto tem esse tema concentrado na construção civil que também promove a migração de mão de obra

A falta de segurança e a sensação de insegurança, agravadas pela localização estratégica de Ribeirão Preto e região, impactam fortemente na qualidade de vida e na gentrificação

Novamente, aqui, um ponto forte que impulsiona, se não for bem trabalhado, uma ameaça. A boa localização da cidade, como já evidenciado, serve também para a criação de rotas do crime

Constituição da região Metropolitana sem ampla discussão com a sociedade civil dos municípios que a integram

Embora o tema Região Metropolitana seja antigo, não foi pauta de debate o suficiente para encaminhamentos certos sobre a gestão desse conglomerado, tanto que um plano de ação ainda está por ser elaborado

Fonte: IPCCIC, 2016.

A sistematização em formato de Matriz SWOT ajudou os pesquisadores, no momento seguinte, a organizar as propostas que comporiam o Caderno 3. A equipe prototipou a partir de recursos variados e, seguindo a Teoria U, buscou reconhecer, ao máximo, os atores sociais da cidade e promover as conexões indicadas. Diante da dificuldade em reunir os stakeholders, nessa fase, consolidou-se a estratégia de apresentar um elenco de propostas a partir dos diagnósticos e do referencial da TS do IPCCIC, entretanto, aberto o bastante para ser reorganizado no momento de composição das Redes de Cooperação. Para intensificar a condição de processo em construção, por que, se assim não fosse, o Instituto poderia enfraquecer a condição de cocriação, que os dois primeiros cadernos foram impressos em brochura e o terceiro em formato de pasta furada, para que, a qualquer momento, pudessem ser incluídas contribuições.

O conjunto de programas e projetos proposto extrapola a autonomia do poder executivo municipal, como poderá ser visto, isso porque é preciso “deixar ir” esse modelo de gestão unificado dentro do ente federado e propor composições regionais. No caso específico de Ribeirão Preto, a oferta não emerge como mais uma opção, mas as relações econômicas, geográficas, estruturais e estruturantes deliberadas entre as cidades da região recomenda “deixar vir” um plano de ação coletivo no modelo de região metropolitana, que, dois meses depois da entrega dos cadernos, foi oficialmente constituída. Mas criá-la não será o suficiente, se os municípios seguirem em silos.

As propostas organizadas não devem e não podem ser lidas isoladamente. A força desse programa está na transdisci-

plinaridade das ideias defendidas e, muito especialmente, no conjunto como um todo, já que as relações entre os programas não se dão com marcos definidos de começo e fim, mas de transição entre um e outro. Um projeto que foca a sustentabilidade beneficia, assim como deve ser, a saúde, a moradia, repercutindo em melhor vida em comunidade. Todas as ideias deste projeto foram articuladas com esse grau de envolvimento, colocando o ser humano em primeiro lugar; focando em promover a cocriação; religando o ser humano ao meio ambiente; fortalecendo as relações de pertencimento.

Essa percepção do grupo manifestou-se no momento da prototipagem. Como ideia inicial, seriam criados eixos para os temas: – saúde – educação – habitação – trabalho – meio ambiente..., mas, ao serem delineadas, as propostas não cabiam cerceadas pelos títulos prévios e houve logo um desconforto metodológico. A equipe não poderia colocar tudo em silos, filiados à Teoria U. Então, os pesquisadores derrubaram a lógica inicialmente estabelecida. A ação deu-se articulando ideias em redes e todas elas balizadas pelo Amor como atitude pedagógica.

Com base na necessidade de promover o encaminhamento dos meios e recursos que viabilizariam a execução da proposta em sua concepção macro, o IPCCIC precisou estudar alternativas para a consolidação de cada estratégia. Só manteve propostas que se sustentavam a partir dessa lógica. Assim, entre os projetos abrigados nos Dez Programas, alguns foram estrategicamente articulados como estruturantes. Os Dez Programas estão assim organizados, e os projetos podem ser acessados pelo site do Ipccic.

1. Rede de Cooperação Econômica:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para dar sustentação econômica ao conglomerado de ações concebido na proposta como um todo. Age individualmente, interligado a cada um dos projetos, e coletivamente, articulando ações comuns entre um e outro. É a proposta estruturante criada para fomentar a solidez das redes e dos projetos;

2. Rede de Infraestrutura:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para coletivizar ações comuns promovidas individualmente por todos os municípios. Trata-se de uma base estruturante para estudar estratégias de economicidade e sustentabilidade especificamente na área de infraestrutura;

3. Rede produtiva Café com Açúcar:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para a composição de redes produtivas que dialoguem com atividades econômicas originárias das relações estabelecidas pela produção histórica do café e a transição para a cultura da cana-de-açúcar. Não se trata de uma rede restrita aos dois conceitos: Café e Açúcar, mas sim às identidades culturais promovidas por esses dois momentos históricos vinculados à estrutura econômica de Ribeirão Preto e de toda a Região. A produção do café e do açúcar é um ponto em comum da Região Metropolitana, por isso, matéria-prima para atividades de conexão;

4. VerdeCidade:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para transformar Ribeirão Preto em uma cidade sustentável;

5. UniCidade:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para destacar as potencialidades de cada uma das cidades que compõe a Região Metropolitana;

6. Ser Cultura:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para dinamizar as ações culturais, sejam enquanto propostas de fortalecimento das relações de pertencimento entre a cidade e seu morador; ou como ações originárias da Economia Criativa, que fomentam as redes produtivas delineadas no programa Café com Açúcar; ou ainda como propostas de criação de espaços de proximidade para a convivência em comunidade; ou como ações estruturantes para a prática do Amor enquanto atitude pedagógica;

7. Rede Metropolitana:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para unir e potencializar a união das cidades que compõe a Região Metropolitana;

8. Bem Viver:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos;

9. Rede Produtiva Ciência e Tecnologia:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para dinamizar as produções científica e tecnológica de Ribeirão Preto;

10. Cidadania e Cooperação:

Organiza um conjunto de projetos estrategicamente pensados para promover a transformação do cidadão usuário da cidade

em cidadão cocriador. O programa abrange ainda as relações institucionais, ao propor ações de formação vinculada à gestão pública.

Essa base de programas não corresponde à primeira versão sugerida pelo grupo, que foi, a partir da prototipagem, alterada várias vezes, até que houve sinergia em finalizar a proposta a partir desses programas.

Depois de fechados e apresentados os três cadernos, o IPCCIC iniciou o mapeamento das instituições e dos empreendedores sociais, dos movimentos e das ações não institucionais. A proposta é compreender como a sociedade está organizada e fazer o chamamento para a criação de redes, e articulação coletiva para realizar os projetos e programas apresentados no Caderno 3.

Essa ação requereu mais empenho do que os pesquisadores imaginavam. A primeira iniciativa não foi exitosa. O grupo criou um formulário de fichamento e o disponibilizou em sua plataforma digital, mas a comunicação não foi eficiente e poucos usaram o recurso. A atividade foi reorganizada e o IPCCIC está cumprindo a demanda com outras abordagens, indo nas localidades, cadastrando a partir de indicações, pesquisa on-line e banco de dados.

Várias entrevistas foram feitas com agentes sociais, com a intenção de reconhecer se há algum padrão entre os que se disponibilizam a atuar nessa área. O primeiro desenho feito revela que existe um gargalo entre o empreendedorismo social e as ações sociais; por exemplo, a comunidade da cidade de Ribeirão Preto tem mostrado, na fala dos entrevistados, que a

remuneração pelo trabalho social não é reconhecida, desmerecendo as iniciativas.

Embora a pesquisa estivesse em curso no momento do fechamento deste livro, algumas leituras foram feitas, a partir dessas primeiras escutas. O reflexo da marcante presença da Igreja Católica, que sempre atuou incentivando a ação de caridade, sugere um abismo entre o bem social e a remuneração. O conceito de caridade predomina em relação ao do empreendedorismo social. Outra leitura possível refere-se aos resquícios de uma época em que algumas denúncias de desvio de dinheiro, fruto da ação social em algumas instituições beneficentes de saúde, ganharam destaque, propiciando uma ruptura entre a ação social e o uso inadequado das arrecadações.

Quanto ao projeto de Cidade Humana para Ribeirão Preto ser ou não realizado, a dimensão em que foi criado exige a anuência do poder público, o envolvimento de outras lideranças e um empenho prioritário dos pesquisadores. Em relação ao primeiro, o projeto foi apresentado ao chefe do executivo enquanto ainda era candidato. A estratégia do IPCCIC é ampliar sua área de atuação e conduzir uma iniciativa regional, compreendendo os municípios que compõem a Região Metropolitana, e, nesse sentido, o grupo segue pesquisando as demais cidades.

Fruto, ainda, da jornada do U promovida em Ribeirão Preto, o dado incontestável da baixa formação política da cidade fez emergir o projeto de criação da Escola de Governança do IPCCIC, conforme enunciado em capítulo anterior.

Em curso, a Escola foi constituída em modelo informal de educação e compreende todas as iniciativas de formação ofertadas pelo Instituto.

8.3. Seminários Identidades Culturais: a busca pela Cidade Criativa

Em fevereiro de 2017, o IPCCIC foi contemplado em um edital do governo do Estado de São Paulo com um projeto para realizar três seminários de formação na área de Economia Criativa. O primeiro aconteceu na cidade de Santo Antonio da Alegria, atendendo Brodowski, Batatais, Altinópolis, Cássia dos Coqueiros, Cajuru, São Simão, Serra Azul e Serrana. O segundo na cidade de Orlandia, com atendimento a São Joaquim da Barra, Sales Oliveira, Ipuã, Guará, Morro Agudo, Nuporanga, Miguelópolis e Guaíra. O terceiro foi em Ribeirão Preto, atendendo Jaboticabal e Jardinópolis.

Depois desses três, como demanda da repercussão, o grupo realizou um quarto seminário exclusivamente focado para a cidade de Brodowski e, antes do livro fechar, tinha agendado mais um para acontecer em Altinópolis.

Todas as cidades participantes receberam a visita dos pesquisadores. Os diagnósticos seguiram a Tecnologia Social do IPCCIC e, em momentos estratégicos, foram feitas as jornadas do U. Essa experiência conferiu ao grupo muita informação e foi possível, considerando o cronograma das atividades, validar a possibilidade de promover a TS em curto espaço de tempo.

As apresentações nos seminários difundiam os dados do diagnóstico e reservavam algumas proposições, embora não fosse essa a principal demanda do projeto. A proposta central era ativar a autoestima dos gestores e moradores das cidades, mostrando o potencial de cada uma dentro das suas especificidades histórica, cultural e identitária.

O aprendizado mais relevante que o grupo assimilou dessa experiência foi efetivamente reconhecer que um projeto pensado para uma cidade, não cabe em outra, quando se tem como compromisso basal reconhecer as identidades culturais do lugar. Cada cidade ganhou o seu destaque, ao longo da apresentação. No momento de sugerir a criação de redes, por exemplo, foi possível pensar em propostas diferentes para cada grupo de cidade. As características das cidades do grupo de Santo Antônio da Alegria possibilitaram uma única proposta de rede, com foco nas potencialidades culturais e naturais das localidades. No caso da região de Orlândia, a variação das identidades não permitiu, como proposta, a criação de uma única rede. A predominância da agroindústria, em algumas cidades, fez emergir como sugestão a criação de um projeto mais próximo do conceito de Cidade Educadora.

A paisagem cultural da primeira região mostrou-se muito diferente da segunda. Formada por plantios diversificados, com clima de temperatura mais baixa e úmida, a região tem em si, muito pelas montanhas de Altinópolis, as cachoeiras de Cássia dos Coqueiros e os platôs de Santo Antônio da Alegria, uma característica mais bucólica, com perfil para os turismos

rural, ecológico e cultural, em especial, com destaque para as celebrações de Reis e Terno.

A segunda região, com extensas áreas de cana-de-açúcar, não conta com essa diversidade. Entretanto, três das cidades do bloco, Guará, Guaíra e Miguelópolis, oferecem como atrativo, as águas dos rios.

O diagnóstico apontou ainda, dentro dessa lógica de pensar as cidades em redes, que na contraposição das cidades grandes, aquelas localidades poderiam se apresentar luxuosamente pelo mérito de serem pequenas. Os pesquisadores provocaram as plateias, propondo reflexões como, por exemplo, sobre o movimento, já reconhecido, de volta ao tempo, ao nostálgico, como o crescimento da venda dos discos de vinil, a cultura vintage, a busca por recolhimento distante dos grandes centros.

Em todos os casos, seria necessário “deixar ir” muitas coisas para poder “deixar vir” um projeto de Cidade Criativa para as localidades. A primeira barreira encontrada foi a de compreensão sobre o que de fato seja um projeto de Economia Criativa pautada na Cultura. Um dos prefeitos, em uma experiência anterior, perguntou se era um jeito criativo de fazer economia. Um segundo entrave é o modelo de gestão emergencial em detrimento do planejado. O primeiro é sempre mais comum do que o segundo.

Utilizando a Teoria U, é possível fazer importante reflexão política e de gestão a partir de uma imagem. Foi inusitado, mas muito significativo, quando em uma cidade, os pesquisadores tentaram se aproximar de uma cachoeira. Como tinha

chovido um pouco antes da chegada do grupo, a área estava escorregadia. A trilha de escadas terminava em uma cerca, sem saída, enquanto o visitante, para apreciar a beleza da natureza, tinha que se locomover passando pela grama, por terra e pedra. A imagem da escada sem vazão para lugar algum, não poderia ilustrar melhor aquela localidade.

Na volta da cachoeira, os pesquisadores depararam-se com dois jovens, um menino e uma menina, com aproximados 17 anos, ambos sobre cavalos, com botas, chapéus e imóveis. Um ao lado do outro, não se comunicavam, com os olhos perdidos em seus celulares. Essa mesma cidade apresentou como desafio o envelhecimento da população do lugar e a inexistência de profissionais de várias formações, alegando que os jovens saíam para estudar e não voltavam mais. Aquela cena dos cavalos e dos celulares explicava muita aquela realidade.

8.4 Economia da Cultura, Cidade Criativa e Identidades Culturais

A primeira parte do seminário apresentava os conceitos de Economia da Cultura e de Cidade Criativa. O desafio sempre foi formar a plateia de maneira a oferecer a conceituação necessária para a compreensão do que se seguiria, sem perder o público. Tudo era muito ilustrado. Para apresentar a Economia da Cultura, o grupo usava os recortes dos jornais e revistas anunciando que se tratava da economia que mais crescia em tempo de recessão. Para explicar o valor agregado

a partir da criatividade, era mostrada uma melancia redonda com referência ao seu preço e depois uma produzida no Ceará, quadrada, custando cinco vezes mais. A fruta era a mesma, a criatividade é que era diferente.

O tema identidades culturais sempre pareceu desafiante para os pesquisadores, até que encontraram uma história que ajudou a ilustrá-lo. Com desenho, entonação verbal e um pouco de drama teatral, com a utilização de “caras e bocas”, a trajetória das abelhinhas introduzia o problema de maneira a ganhar a atenção de todos. Trata-se da versão das abelhas que caíram no leite. Uma bateu as patinhas, mas não resistiu e morreu. A outra bateu mais, tanto mais que o leite virou manteiga e ela saiu do copo viva. Mas o drama foi que essa mesma abelha, um tempo depois, caiu em um copo de refrigerante. Outra amiga abelha, que também caiu, observou que tinha um canudo e subiu por ele. A primeira se recusou a sair e seguiu batendo as perninhas tentando fazer refrigerante virar manteiga. O que não aconteceu. Cansada, ela morreu.

A mensagem da história oferecia a analogia para vários temas. Sobre identidades, os pesquisadores enfatizavam que leite não é refrigerante, assim como Batatais não é Cajuru. Cada qual com suas identidades culturais. Na sequência, já que a história era boa, aproveitavam para explicar que experiências do passado, em um mundo tão dinâmico como o nosso, muitas vezes, não servem para o presente.

E, assim, os pesquisadores seguiam com uma linguagem figurativa para envolver aquela plateia em um invólucro de expectativas: “O que está por vir?”. Era levado um tijolo nas

apresentações. E depois de insistir que o público o definisse, a equipe exibiu uma cena do filme *Proposta Indecente*, em que o personagem, que é arquiteto, diz que, para Louis Kahn, um tijolo quer ser algo mais e mostra imagens belíssimas da Sagrada Família, da Notre Dame, das pirâmides e outras construções arquitetônicas históricas e suntuosas. Como mensagem, os pesquisadores sentenciavam que se até um tijolo quer ser algo mais, uma cidade não poderia ser menos do que humana.

O cano introduzia o exemplo da escultura que fazia vento virar música, em uma cidadezinha na Inglaterra, com a intenção de chamar a atenção de todos para o fato de que a criatividade pode transformar problemas em coisas lindas. Criada pela dupla Anna Lui e Mike Tonkin, os artistas aproveitaram o que o lugar tinha para oferecer (vento), e projetaram uma escultura com mil canos galvanizados que atuam como flautas. A música varia de acordo com o vento, oferecendo sempre um som novo para os visitantes³⁷.

Dessa base conceitual, o seminário seguia. Em todos eles, nunca se teve dúvida, os pesquisadores saíam transformados.

³⁷. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?=Ve6PTriLGOU>>.

8.5 E a sustentabilidade³⁸ ?

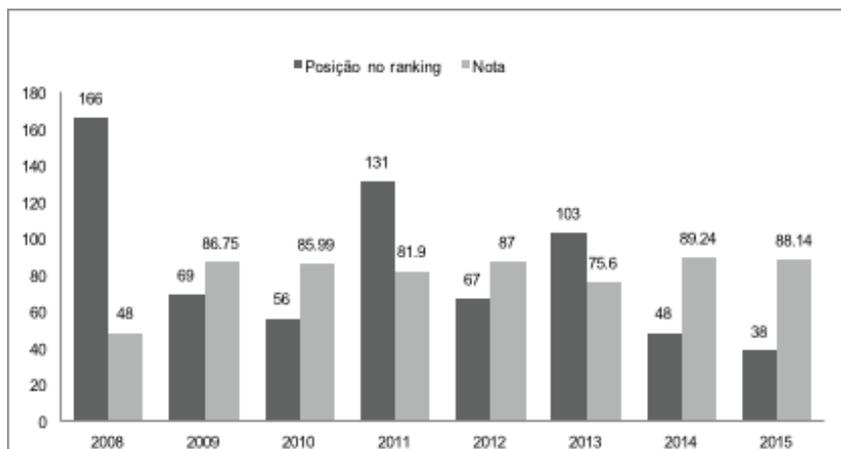
A questão da sustentabilidade sempre sobressaía nos debates do IPCCIC. Ao descer a haste esquerda do U, logo nas primeiras pesquisas e escutas realizadas pelo grupo, identificou-se dissociação entre os indicadores ambientais oficiais do município de Ribeirão Preto e o que a população sentia em relação às condições e políticas públicas nessa área.

Um desses índices é o Programa VerdeAzul (PMVA), lançado em 2007 pelo governo do Estado de São Paulo. Anualmente, o PMVA publica o Ranking Ambiental dos municípios paulistas, dividido em dez diretivas, revelando o Indicador de Avaliação Ambiental (IAA). Os itens aferidos nos municípios e levados em conta para tal indicador, que indicam a evolução da gestão ambiental, são: esgoto tratado, resíduos sólidos, biodiversidade, arborização urbana, educação ambiental, cidade sustentável, gestão das águas, qualidade do ar, estrutura ambiental e conselho ambiental.

O ranking ambiental do PMVA norteia a formulação de políticas públicas e é utilizado para outorgar o Certificado de Município VerdeAzul, concedido às localidades com nota superior a 80, e o Prêmio Governador André Franco Montoro,

³⁸. Texto apresentado originalmente no Congresso Internacional de Cidades Criativas, na cidade do Porto, em 2017 e adaptado para este livro. FREITAS, Maria Paula Fernandes; ROSA, Lilian Rodrigues de Oliveira; NAKAISHI, Marcello Alves. Actas. ICONO14 – V CONGRESO INTERNACIONAL DE CIUDADES CREATIVAS, 01/2017. Asociación de Comunicación y Nuevas Tecnologías.

Gráfico 1: Ranking da evolução de gestão ambiental do município de Ribeirão Preto/SP, entre 2008-2015



Fonte: PMVA,2015

Em 2015, Ribeirão Preto ocupou o 2º lugar no ranking por Unidade Hidrográfica de Gerenciamento de Recursos Hídricos (UGRHI), no qual o município pertence à Bacia do Pardo, e 3º lugar no ranking por faixa populacional.

Embora os indicadores do PMVA evidenciassem situação favorável do município de Ribeirão Preto, ao observar mais de perto a situação ambiental, a realidade descortinava-se. Um aspecto era a falta de dados confiáveis, no município, o que inviabilizava uma análise mais profunda da real condição ambiental. Outra questão é a inconsistência dos dados fornecidos pelas prefeituras ao Programa VerdeAzul.

Com esses dados em mãos, o grupo voltou para o resultado da terceira fase da pesquisa intitulada A Equação de Tudo,

para promover alguns cruzamentos. Naquele momento, a equipe desejava saber qual a utopia do ribeirão-pretano. O resultado foi surpreendente: 172 responderam que sua utopia para a cidade de Ribeirão Preto era a Igualdade Social (43,2%) e 123 que era a Sustentabilidade (30,9%) (Tabela 1).

Para os pesquisadores, ficava claro que não se consegue enxergar a sustentabilidade da sociedade e da cidade, se não houver Igualdade Social.

Tabela 1: Qual sua utopia em relação a Ribeirão Preto (IPCCIC, 2016)

| Alternativas | Número de Respondentes | % |
|---------------------|-------------------------------|------------|
| IGUALDADE SOCIAL | 172 | 43,2 |
| SUSTENTABILIDADE | 123 | 30,9 |
| SEGURANÇA | 76 | 19,1 |
| OUTRAS | 21 | 5,3 |
| NÃO RESPONDEU | 06 | 1,5 |
| TOTAL | 398 | 100 |

Fonte: IPCCIC, 2016.

Os entrevistados demonstraram ter esperanças nas potencialidades que a cidade pode desenvolver, quando citaram que o município tem autonomia suficiente para implantar um modelo de educação mais forte e qualificado do que as propostas não bem sucedidas do governo federal (77,45%) e ainda apontaram que o foco do avanço da cidade deve estar centrado na sustentabilidade, quando, em outra pergunta

aberta, foi solicitado que descrevessem como gostariam que Ribeirão Preto fosse, e 69 (17,3%) responderam que gostariam que a cidade fosse mais sustentável. Outros respondentes associaram o desejo de ser sustentável com outras expectativas em relação à cidade: mais criativa, moderna e cultural. Esse último grupo totalizou 98 pessoas (25%), que, somadas ao grupo anterior, representam 42,3% dos entrevistados.

Embora os indicadores com relação à questão ambiental tenham sido positivos, chancelando Ribeirão Preto como Cidade Sustentável, assim não a percebe uma parte dos seus habitantes. Isso fica evidente com a pesquisa em uma mostra da população, que indica a sustentabilidade como o desejo ideal para Ribeirão Preto.

8.6 Identidades e autoestima

Na maioria das vezes, construímos mentalmente “um mundo” idealizado, muito diferente do que é vivenciado, o que nos impede de perceber as qualidades do “mundo real”. Dificilmente temos o hábito de, em grupo, falarmos de nós, fazendo referência a “coisas boas, gratificantes”. Por exemplo, quando algum(a) colega elogia nossa roupa, temos por costume dizer: “Nossa, é tão velha”; ou: “Ah, comprei na promoção”, o que demonstra a nossa dificuldade de receber um elogio e/ou de nos reconhecermos como aquele que possui qualidades. Sigmund Freud³⁹ diria que estamos diante de um

³⁹. FREUD, Sigmund. O ego e o id. Obras completas de Sigmund Freud, vol. XIX: O Ego, o Id e outros trabalhos. Trad. J. Salomão. Rio de Janeiro: Imago,

mecanismo de defesa, utilizado pelo indivíduo, sem ele perceber, para aliviar dificuldades em lidar com as coisas que lhe acontecem.

Observando as respostas dos moradores, na pesquisa realizada pelo IPCCIC sobre a percepção que tinham da sua localidade, a maioria referiu não identificar nada de “bom” para fazer em sua cidade. Indagamos: Onde estão “as coisas boas”?; Será que não tem nada de “bom”? Ou, melhor, o que é percebido e acreditado como “bom”? Os relatos dos moradores parecem indicar dificuldades (desafios) na relação deles com o território que ocupam.

Para a Psicologia Social, perante a indagação de quem somos, costumamos referir nosso nome, sobrenome, a família a que pertencemos e especificar dados do território que ocupamos, como a cidade onde nascemos e vivemos. Ciampa⁴⁰ define que a identidade conta a história do indivíduo, do autor da história. Assim, a identidade reflete nossa relação com o outro, de forma que ambas as partes vão sofrer influências dessa relação. Como um processo dinâmico, a identidade implica movimento, transformação.

Compreendendo a identidade na interface com os espaços físico e social, encontramos a Psicologia Ambiental. “Um processo essencial para que alguém se sinta identificado ou pertencente a um entorno é o que se entende por apropriação. Na apropriação, o sujeito interage dialeticamente

⁴⁰. CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In: CODO, W.; LANE, S. T. M. (Orgs.). Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 58-75.

com o entorno, o que resulta numa transformação mútua”⁴¹. O processo de apropriação envolve as condições cognitivas e socioemocionais, por isso, é fundamental nos sentirmos pertencentes àquela área e, assim, construirmos uma relação de afeto com o lugar que habitamos.

O espaço compõe a identidade do indivíduo; a identificação ou não com o lugar em que vivemos influencia em nossa personalidade e em nossas relações sociais. Ao longo de nossa vida, somos motivados intrinsecamente a nos relacionarmos por meio de impulsos afetivos.

No mundo globalizado, são poucos os que não têm acesso a computadores e celulares de última geração que os conectam o tempo todo com “todo mundo”. Nossos olhos estão voltados mais para fora do que para dentro; é comum encontrarmos um deslumbramento das pessoas perante as grandes metrópoles, com seus shopping centers, gastronomia diversificada e extravagante, em detrimento de cachoeiras, festas e culinárias tradicionais da cidade em que moramos. Assim, as pessoas dessas cidades tendem a perder ou negar sua história.

A autoestima⁴², componente da construção da identi-

⁴¹. MOURÃO, Ada Raquel Teixeira; CAVALCANTE, Sylvia. O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. *Estud. Psicol. Natal*, v. 11, n. 2, p. 143-151, ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 ago. 2017.

⁴². FREIRE, José Célio; VIEIRA, Emanuel Meireles. Uma escuta ética de psicologia ambiental. *Psicol. Soc., Porto Alegre*, v. 18, n. 2, p. 32-37, ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822006000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 ago. 2017.

dade, fragiliza-se, na medida em que o ambiente repercute um sentimento de baixa estima por si mesmo. Quebrar o círculo vicioso da estima que tenho pelo lugar que habito ser negativa e comprometer a construção da minha autoestima e identidade. A autoestima positiva está associada ao bem-estar individual e coletivo; favorece as relações sociais; empodera pessoas e comunidades; e assim contribui para a qualidade de vida.

Não raro, identificamos pessoas que pouco conhecem da história de sua família, sua rua, seu bairro, sua cidade, ou, ainda, sem o próprio autoconhecimento. Não é de causar estranheza, então, o comprometimento da autoestima e das identidades individual e coletiva.

Compreendemos o desenvolvimento humano como um processo histórico-cultural. Vygotsky⁴³ destaca que a relação do ser humano com o mundo é mediada por instrumento e signos que lhe permite transformar a natureza, ao mesmo tempo em que é transformado. Assim, o processo não é passivo, nem direto, mas implica emitir sentidos individuais ao significado dado pela cultura. Vygotsky define a zona de desenvolvimento proximal como: “[...] a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com os companheiros mais capazes”.

⁴³. VYGOTSKY, L. A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Nesse sentido, a construção da identidade e o fortalecimento da autoestima devem estar atrelados ao reconhecimento da história da cidade e de seus moradores, agindo na zona de desenvolvimento proximal. (Re)Estabelecer o vínculo afetivo com o lugar em que vive, com exercícios de olhar para a própria história individual, (re)conhecendo os familiares, suas histórias, ocupações; identificar as particularidades da rua em que mora; a constituição do próprio bairro e dos demais bairros que compõem a cidade é processo que facilita a relação de pertencimento e apropriação da história e a construção da identidade do indivíduo, que passa a nutrir uma estima positiva pela cidade que habita.

Partimos, assim, do fortalecimento do vínculo afetivo para o desenvolvimento de uma autoestima positiva e identidade valorizada e chegamos à potencialidade do desenvolvimento do indivíduo e do lugar que ocupa, repercutindo um sentimento de viver com qualidade de vida. Esse sentimento impulsiona o apreço e o cuidado com o espaço ocupado; e restabelecida, assim, a autoestima, atuamos para o empoderamento e para o possível trabalho em rede.

Outras áreas do conhecimento, como a Antropologia, contribuem para a reflexão sobre ser humano, identidades, pertencimento, autoestima individual e coletiva. Bronislaw Malinowski, em *Argonauts of the Western Pacific*, de 1922, sentencia que “a estrutura inteira das sociedades é incorporada no mais volátil de todos os materiais: o ser humano”.

A sensação de pertencimento – a uma pessoa, a uma família, a um lugar – constitui elemento central da relação que

qualquer ser humano constrói com o próprio contexto de vida. Sensação “natural” para aqueles que cresceram e vão morrer no mesmo lugar em que nasceram, configura-se como uma busca nem sempre fácil – aliás, por vezes, muito complicada –, para aquelas pessoas que vivem a experiência da migração, do afastamento de sua própria terra e seus entes queridos, para começar um novo capítulo das suas vidas em outro lugar.

Nesse sentido, vale enunciar que todas as cidades visitadas pelo IPCCIC, umas mais, outras menos, têm em suas formações o migrante vindo de outros estados em busca de melhores oportunidades de vida, a partir de colocação no campo do trabalho. Os plantios de café no passado e da cana-de-açúcar, em presente mais recente, atraíram milhares de pessoas para essa região do País.

A construção da identidade pessoal não pode ser considerada completa se for vinculada exclusivamente ao indivíduo, às suas características pessoais e à sua genealogia, com pouca ou nenhuma relação com o território em que vive no cotidiano. Fácil ou complexa que seja, a construção da identidade pessoal desenvolve-se em íntima relação com determinado lugar: trabalhar o conjunto das identidades individuais que nelas foram se construindo é, portanto, parte fundamental do processo que pode levar ao reconhecimento e à possível valorização dos bens, dos recursos, das especificidades – enfim, do patrimônio – que tal lugar possui.

O território também não pode ser definido de maneira unívoca, nas perspectivas exclusivamente geográfica e

cartográfica, ou como espaço concreto no qual encontram-se áreas, sítios, itens fabricados ou objetos de relevante interesse naturalístico, histórico-artístico ou patrimonial. Assim representado, seria um território no qual faltaria um elemento talvez não fundamental, porém, sem dúvida, importante, da sua estrutura: o ser humano. Não podemos pensar que a paisagem “ideal” seja sempre aquela na qual não há a ação humana, ou tenha deixado menos marcas da sua passagem.

A ação humana e sua evolução são, na maioria dos casos, elementos que constroem a paisagem (e o território) tanto quanto a geografia, a orografia, as obras maravilhosas da natureza. Ao subtrair a ação humana do território – seja com o intuito de valorizá-la – e, com ela, as mudanças e as transformações que produziu no decorrer do tempo, remove-se um dos componentes fundamentais da sua construção histórica; aliás, a única capaz de produzir a reflexão sobre aquele contexto, de construir sua visão, sua utopia.

Portanto, uma maneira de entender plenamente um território se dá pela busca de compreender a relação que – consciente ou inconscientemente – seus habitantes estabelecem com ele. Uma interação que, em função do grau de intimidade que a pressupõe, muitas vezes passa despercebida, nas suas características mais peculiares e na sua riqueza de significados, aos próprios membros da comunidade. Incorporada aos hábitos e às práticas diárias, essa relação é parte constitutiva tanto da identidade individual como da coletiva, mantendo-se como silenciosa guardiã da tradição e, ao mesmo tempo, um elemento-chave da construção do presente e do

futuro de uma população.

De todas as possíveis, a palavra “patrimônio” é, talvez, a mais adequada para orientar o processo de observação, reconhecimento e potencial valorização de um número surpreendente de experiências, ao mesmo tempo individuais e coletivas, que modelam a paisagem antrópica, ou seja, que contempla a ação do homem. Essa constatação nos oferece sólido ponto de partida para essa operação de resgate do local e do periférico, já que é praticamente impossível que um território e seus habitantes não possuam algum tipo de patrimônio. Do pequeno povoado perdido “no meio do nada”, até as mais cinzentas e impessoais periferias das modernas megalópoles, guardam em si inúmeras declinações do que significa patrimônio, e que podem ser assim (re)conhecidas.

Dessa consideração, decorre outra: um patrimônio pode não ser evidente, pode não ser reconhecido – primeiramente pelos próprios habitantes daquele território –, porém, não por isso deixa de ser, de existir.

Essa narrativa foi observada no campo, durante as atividades de diagnóstico promovidas nas cidades visitadas pela equipe do IPCCIC. Na primeira rodada, com o projeto Patrimônio Cultural na Cidade Criativa e, nesse caso, o patrimônio foi enaltecido como objeto da pesquisa e, em um segundo momento, durante os diagnósticos para os seminários realizados no primeiro semestre de 2017.

A relativamente recente “descoberta” de que a palavra patrimônio não define exclusivamente objetos materiais, mas também aquele imenso conjunto de conhecimentos, saberes,

práticas, tradições orais, que uma comunidade que vive em determinado território carrega consigo, é uma referência fundamental para a valorização do local, em contraposição ao tecnicismo científico que fundamenta a globalização. Definindo o “patrimônio cultural imaterial” como “l’ensemble vivant et en perpétuelle récréation de pratiques, de *savoirs et de représentations, qui permet aux individus et aux communautés, à tous les échelons de la société, d’exprimer des manières de concevoir le monde à travers des systèmes de valeurs et des repères éthiques*”⁴⁴, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco), em 2002, formalizou assim o que um grande número de pesquisadores sabia desde muito tempo e que – paradoxalmente – a maioria das pessoas que carrega em si esse patrimônio imaterial ainda desconhece!

Duas parecem ser as razões que, apesar dessa mudança de olhar, orientam o não reconhecimento dessa forma de patrimônio e, conseqüentemente, o não reconhecimento do seu valor e das pessoas que o incorporam: Em primeiro lugar, a dificuldade – em um contexto extremamente teórico, cartesiano, formal e burocrático –, que sempre encontram os saberes “populares”, “tradicionalis”, “orais” para serem adequadamente reconhecidos e valorizados. Sua própria natureza (e história) os define como principalmente incorporados às pessoas, vinculados às suas experiências e memórias de vida e

⁴⁴“A recreação viva e perpétua de práticas, conhecimentos e representações que permitem aos indivíduos e comunidades em todos os níveis da sociedade expressar formas de conceber o mundo através de sistemas de valores e marcos éticos.”

de práticas cotidianas, familiares e locais.

Eles são pouco voltados à teorização ou à sua formalização por meio de códigos, fórmulas, descrições. Assim, acabam, na prática tanto facilmente perceptíveis, quanto dificilmente comunicáveis de um indivíduo para outro, sobretudo se este último não faz parte da mesma sociedade, ou grupo, em que o saber se constrói e se reproduz.

Em segundo, aquelas instituições (inclusive muitas universidades) e pessoas (professores e pesquisadores) que constantemente reforçam a separação entre cultura “alta” – acadêmica – e “baixa” – popular – para justificar uma posição de prestígio social e um aporte econômico totalmente desproporcional ao da maioria da população brasileira, certamente não agilizam o processo de (auto)valorização de muitas realidades locais ou periféricas, seus habitantes e seus patrimônios.

As visões “acadêmico-cêntricas” e as práticas políticas e universitárias – as mesmas que, muitas vezes, defendem formalmente o direito à diversidade e seu reconhecimento –, deveriam deixar de marginalizar culturalmente o que já é marginalizado concretamente, geográfica e socialmente.

Como aponta Paulin J. Hountondji, em um texto chamado, justamente, *Démarginalizer*,⁴⁵ não é por meio do empréstimo temporário de elementos dos saberes locais com o intuito de complementar o saber dominante – produto e expressão do “sistema”, que conduz a valorização desses saberes locais; mas, pelo contrário, os mantém em desigualdade paternalista.

⁴⁵. HOUNTONDJI, Paulin J. *Démarginaliser. Les savoirs endogènes: Pistes pour une recherche*. Paris: Karthala, 1994. p.1-34.

O que precisa ser feito é reconhecer nos conhecimentos tradicionais e orais o mesmo papel daquele atribuído aos elementos que constituem a ciência, valorizando adequadamente os sujeitos que deles são portadores, responsáveis, propagadores.

A valorização das práticas e dos saberes locais e, automaticamente, de seus atores, é, acreditam os pesquisadores do IPCCIC, o ponto crucial. O paternalismo científico-acadêmico deve ser substituído por uma franca conversa entre pares, baseada na convicção de que o saber “universal”, das universidades, está muito longe de ser universal. Essa assertiva pode, inclusive, ser observada na Tecnologia Social aqui apresentada. Em especial, nos momentos de diagnósticos, a partir das escutas, em que se garante o protagonismo do indivíduo do local.

Evidentemente, há alguns campos do saber em que, realmente, os saberes científico e acadêmico devem prevalecer; todavia, existem muitos outros âmbitos em que sua aplicação tem pouco ou nada a acrescentar e, portanto, devem se silenciar e dar espaço à oralidade, à narração e à riqueza da narrativa.

Trata-se de ativar e reconhecer, com real vontade política, o alto valor sociocultural da relação entre experiência incorporada, competência oral e saber local. Mas nenhum dos adjetivos – “incorporada”, “oral” e “local” – deve soar como desvalorizante. Muito pelo contrário, tal valorização deve se configurar como defesa da diversidade, especificidade e do pluralismo cultural, em um contexto global em que a homologação (aliás,

a submissão) ao esquema de vida capitalista metropolitano traz como primeira consequência uma crise do pensamento crítico e do reconhecimento do outro como sujeito de direito.

Instrumentos privilegiados dessa mudança podem ser todas as ações que entendam e consigam valorizar a memória local (contada ou incorporada nas práticas) e as experiências vivenciadas na paisagem como parte imprescindível do patrimônio imaterial de uma cidade, de uma nação e, evidentemente, da humanidade. São parte disso, também, aquelas iniciativas que respondem à pergunta, quase assustada, do homem rural, do pequeno artesão, da curandeira, da vovó, “Eu sou patrimônio?!?”, com um ‘sim’ entusiasta, curioso, eficaz e respeitoso.

Impossível não pensar, a esse respeito, nas experiências dos “ecomuseus”, imaginados pelo francês Georges Henri Rivière, nos anos de 1970, e, hoje, concretizados em centenas de formas diferentes em boa parte do planeta. Baseado conceitualmente na indissolubilidade da relação entre território, patrimônio e população como único instrumento para poder ler determinada região na sua complexidade, o ecomuseu é formalmente definido como “uma instituição cultural que garante de forma permanente, em um determinado território e com a participação da população, as funções de pesquisa, conservação, valorização de um conjunto de bens naturais e culturais, representativos de um ambiente e dos modos de vida que nele se são articulados” (Carta Internacional dos Ecomuseus, 1981).

Diferentemente dos museus tradicionais, ou dos parques

naturais, aqui, o sujeito principal da atenção da ação ecomuseal é justamente a população, pois, sem ela, e sem o protagonismo de seus membros, seria impossível realizar tal projeto. Os pesquisadores do IPCCIC reconhecem, portanto, com Jean-Louis Tornatore⁴⁶, que "o público ou os usuários não são atores passivos do patrimônio e que seus objetivos, em graus variados e de diferentes maneiras, participam da construção dos objetos patrimoniais como tais ou, pelo menos, interagem com essa qualidade patrimonial".

Outro exemplo de promoção da relação dos habitantes com seu território, como ponto de partida da valorização dele(s), são as Parish Maps, surgidas na Inglaterra a partir dos anos 1980.⁴⁷ São verdadeiros mapas, de dimensão e configuração variadas, cujo intento é representar cada parish (comunidade rural de pequenas dimensões), não a partir do específico interesse paisagístico, ou cultural, que possa ter, mas sim a partir de como os elementos identitários são percebidos por aqueles que nela moram e a constituem. Frequentemente realizadas, forma e conteúdos, manualmente, pelos membros da comunidade, têm como objetivo representar da melhor forma possível aqueles elementos que a própria comunidade – e ninguém mais – reconhece como mais especificamente próprios e caracterizantes do território e da história local.

46. TORNATORE, Jean-Louis. La difficile politisation du patrimoine ethnologique. *Terrain* 42, 2004. pp. 149-160.

47. CROUCH, David; MATLESS, David. Refiguring Geography: Parish Maps of Common Ground. *Transactions of the Institute of British Geographers*, v. 21, n. 1, 1996. pp. 236-255.

Logicamente, para que todos os membros de uma comunidade, ou, pelo menos, a maioria deles, queira participar deste, bem como de outros processos de atribuição de valor aos seus espaços de vida, às suas competências, às suas especificidades, é necessário haver antes consciência do valor daquilo que se possui e que, muitas vezes, não é reconhecido. É preciso, portanto, que seja ativado um processo que S. Colazzo e S. Patera definem de “*empowerment* comunitário”,⁴⁸ entendendo com isso tanto a condição quanto o processo que, compartilhados pelos diferentes membros de uma comunidade, permitem à comunidade mesma, de conseguir enxergar objetivos comuns e, ao mesmo tempo, elaborar estratégias apropriadas para alcançá-los.

Em outras palavras, trata-se de promover a construção da autoestima dessas populações, a partir de um trabalho desenvolvido em paralelo tanto em níveis individual e familiar, quanto coletivo (o povoado, a cidade); visto que o conjunto das individualidades e famílias constituem a cidade, trabalhando no primeiro nível, já estaremos mexendo no segundo. É essa uma operação que, de certa forma, acaba prendendo a forma de uma psicoterapia coletiva, cujo objetivo principal é encontrar, nas profundezas das consciências individual e comunitária, um sentimento de amor – ou, pelo menos, de carinho – para seu próprio território, seu trabalho ou atividade, sua memória individual e familiar. Resumindo, um sentimento de consideração e de respeito para si mesmo e

⁴⁸. COLAZZO, Salvatore; PATERA, Salvatore. Verso un'ecologia della partecipazione, Melpignano: Amaltea edizioni, 2009.

para o lugar que se chama de “casa”.

A luta contra a desvalorização do local, causa e efeito da desvalorização de si mesmo, deve ser o primeiro passo, antes de qualquer outro tipo de iniciativa, seja ela política, econômica ou cultural. Se o cidadão, na sua individualidade, acha que ele mesmo não vale nada, que não interessa a ninguém, que o que ele faz e continua fazendo não tem valor algum, se ele não faz nada para valorar sua vida, é muito provável que ninguém, ainda mais na contemporaneidade do capitalismo individualista, se interesse por esse indivíduo.

É preciso reconhecer o “protagonismo dos sujeitos locais, deixando bem claro, para essas pessoas e toda a sociedade, que, para ser protagonista da sua própria vida, do seu bairro, da sua cidade, não é preciso saber falar o português de Camões – que, inclusive, a maioria da “elite” política e intelectual do País está longe de falar –, ou possuir um título de doutor, uma casa num bairro elegante e planejar um chá de bebê em Miami. O que é importante é ser você mesmo, dono de uma história de vida que, por anônima que possa parecer diante da multidão de livros, artigos, blogs, mídia social, que a modernidade produz, talvez possua uma vitalidade profunda e um potencial não expresso muito maior do que se possa imaginar.

Por tudo isso, mais uma vez, é preciso apontar a importância de toda iniciativa que possa estimular as comunidades locais a reconhecerem o que elas têm em termos de patrimônio material e imaterial, seja escondido dentro de uma garagem, no quintal de casa, ou atrás de uma cortina de vergonha

e humildade.

Reconhecer, para melhor cuidar e atribuir valor, envolver, estimular a participação e a criação, ou o empoderamento, eis as principais etapas do processo de valorização do indivíduo local e, com ele, de seu patrimônio de conhecimentos, técnicas, práticas de ação sobre a natureza e a cidade. Construindo uma visão mais carinhosa do próprio território, do potencial e também das problemáticas que os caracterizam, as pessoas acabam encontrando dentro delas diferente disponibilidade e energia para fazer algo de concreto que possa mudar para melhor a realidade. Cada comunidade precisa assumir que carrega em si um saber que “no caso seja levado a uma plena consciência de si, pode se aprofundar, enriquecer-se, mudar, ganhar maior envergura até poder ser utilizado para criar relacionalidade entre seus membros assim como entre eles e o que está fora da comunidade”.⁴⁹

Os membros da comunidade tornam-se, assim, atores capazes de produzir reflexões críticas sobre a realidade e, conseqüentemente, escolhas que possam modificá-la conforme suas necessidades e novas expectativas. O aumento de conexões, discussões, debates, entre os membros da comunidade, a respeito dela e da sua relação com as comunidades vizinhas, levará, necessariamente, à construção de uma rede social por meio da qual todos (os que quiserem) poderão participar ativamente das manifestações política, econômica e

⁴⁹. MANFREDA, Ada; COLAZZO, Salvatore. Saperi locali e pedagogia di comunità. Amaltea Trimestrale di Cultura, a.VI (4), dicembre 2011, p.17-23.

cultural de seu espaço de vida.

Trata-se de um percurso complicado, e os pesquisadores do IPCCIC não são ingênuos a respeito disso, que terá êxito somente se houver real vontade de seus atores principais, ou seja, das comunidades que tenham enfrentado esse processo de construção de uma nova visão de si mesmas e de suas histórias, para finalmente enxergar seu lugar no presente.

Para que isso tudo seja possível, eles não devem ser deixados sozinhos.

O papel principal da “sociedade civil”, nesse processo, é reconhecer sem hesitação as diferenças e, principalmente, aquelas a partir das quais se constroem a especificidade e a riqueza do local, e a consequente autoestima dos indivíduos que o constituem. Um reconhecimento não necessariamente “científico”, mas, primeiramente, humano e humanista e não por causa disso menos importante.⁵⁰

Toda contribuição destinada à construção dessa sensação de pertencimento firme e orgulhoso de um indivíduo a um território, uma memória, tradição, é, antes de qualquer outra coisa, um trabalho de consolidação de cidadania, no sentido mais amplo e rico de possibilidades que essa palavra carrega.

8.7 Economia Cidadã

Os temas deste livro conectam-se um ao outro de maneira a refletir o processo integrado em que os resultados das

⁵⁰. MANFREDA, Ada; COLAZZO, Salvatore. Saperi locali e pedagogia di comunità. Amaltea Trimestrale di Cultura, a.VI (4), dicembre 2011, p.17-23.

pesquisas de diagnósticos foram sendo produzidos. Tendo a cidade como o recorte geográfico e os moradores como personagens principais da baixa autoestima percebida, aos problemas de geração de renda locais, os fatores explicam-se quando relacionados, ou seja, o cidadão que não se enxerga capaz, dificilmente empreende; o morador que se comporta como usuário da cidade mercadoria, muito raramente deixará de esperar que façam por ele, certo de que investir em si mesmo não é uma opção.

Tomando essas assertivas como base, foi preciso, após descer a haste esquerda do U, sentir a realidade em busca de ter claro o que era necessário “deixar ir”, para poder “deixar vir” uma nova relação do cidadão do lugar com sua cidade e a economia do município. O processo de elevação da qualidade de vida está imediatamente correlacionado às melhorias do padrão socioeconômico do indivíduo; por isso, olhar para a economia e escutar o que a cidade tinha a falar, foi um processo rico, para os pesquisadores do IPCCIC, que concluem essa fase de seu trabalho propondo e defendendo o fortalecimento de um modelo de economia que centra nas necessidades e capacidades do indivíduo, a qual o Instituto vem chamando de Economia Cidadã. Para explicá-la, é preciso uma incursão, ainda que breve, pelo campo econômico.

Fazendo um retrospecto da Economia, pode-se perceber que, desde sempre, houve movimentos como globalização, mercantilismo, prevalência dos abastados sobre os menos favorecidos e crescimento e concentração dos detentores de riqueza aliados ao poder.

A mudança na linha do tempo acontece quando, além do forte capital financeiro e de tecnologia convencional, as inovações e invenções tecnológicas foram redesenhando o parque industrial, levando à construção de estruturas fabris de grande porte, que, por suas dimensões e necessidade de disponibilidade de insumos, passaram a ser levadas além das fronteiras locais. Agigantando-se.

Essa movimentação levou as pequenas empresas a se tornarem ainda menores e as grandes empresas a se transformarem em multinacionais, detentoras de poder transnacional.

Trabalhadores, gradativamente, sentiram mudanças nas relações de trabalho sem, contudo, lograr sucesso nessas transformações, de sorte a se tornarem seres visíveis e reconhecidos como essenciais às transformações em curso.

Ao contrário, o processo dialético tem capacidade suficiente para demonstrar que o ser humano tornou-se, cada vez mais egocentrista, usando a carapaça de consumidor para se alienar e entorpecer ante o reconhecimento de sua essência, que está em si e espelhada no outro.

O sintoma significativo da potencialidade destrutiva daquele torpor espalha-se em profundidade e seriedade nas áreas pré-políticas, como educação, ética e civilidade. O ser humano deixa de conjugar o verbo ser e passa a olhar para si e o outro através do verbo ter.

Hoje, um grau de complexidade no universo da Economia sustenta-se fortemente nessa premissa do ter, criando vantagens comparativas na dinâmica, no social e no emergente. O que significam?

Otto Scharmer, em seu livro Teoria U, dá explicações sobre a complexidade, que pode se manifestar através da autoridade que exclui a utilização de meios externos para a coerção ao consumo. A primeira explicação apresentada por Scharmer, a dinâmica, costuma ser utilizada e reconhecida mais facilmente, devido à defasagem entre causa e efeito; a segunda, a complexidade social, é a diversidade pela qual o mundo é sentido e observado pelos parceiros nas diferentes áreas, principalmente na econômica; e, por fim, a emergente caracteriza-se pela mudança disruptiva em qualquer área.

Tal complexidade pode ser percebida e sentida quando se trata da falta de autossuficiência, da dependência entre economias, e do conhecimento dos seres humanos, em todo o planeta, sobre o conflito de objetivos e metas entre os interessados no mesmo programa, projeto e nos processos.

Resultam desses vetores três amplos movimentos: o reconhecimento da existência de uma economia global, que existe de forma inexorável na ótica tecnológica e dos insumos; o surgimento da economia em rede, que pode ser definida como relacional; e uma nova consciência, pautada na cultura e no espiritual.

A formação de blocos econômicos associada à fragmentação e sofisticação das cadeias produtivas é exemplo do movimento de globalização e do reconhecimento de que nenhuma atividade econômica é autossuficiente, criando-se elos de complementação entre países e através dos diversos espaços nacionais.

A formação de atividades em rede, defendida pelo IPCCIC

como uma alternativa a ser intensificada na gestão das cidades que se desejam criativas e humanas, na qual a atividade artesanal individual é inserida e reconhecida como um dos elos do processo de produção, faz com que surja uma nova consciência do outro, com manutenção das tradições e recorrendo à cultura, como o agente capaz de facilitar a compreensão sobre as comunidades e o respeito ao ser humano.

Caminha-se para uma ruptura com os padrões antigos de fazer Economia para outro, onde os artesões reocupam sua importância e passam a ser visíveis, enquanto, através da construção das redes, desde o grande industrial até o mais modesto, surge a capacidade de intervir e responder às complexidades emergentes.

As pequenas cidades sustentam as grandes e médias cidades, ofertando produtos que a urbanização industrial ignorou e que agora clama por reavê-los. A leitura do mundo que o IPCCIC está se propondo a fazer, a partir das jornadas profundas na realidade situacional das pequenas cidades, é que chegou a vez dos pequenos ocuparem assento no universo econômico.

Pensar numa economia da pessoa, ou cidadã, significa consumir o necessário para viver com dignidade e trabalho. Por meio das atividades em rede, pode-se contribuir para a agilização estrutural de geração de renda e empregos. Aí está, sem dúvida, a oportunidade de os menos abastados passarem a ser visíveis e audíveis, fato que carece de mudanças sobre o saber ouvir e compreender o papel do outro em cada um de nossos dias. O geógrafo Milton Santos, em seus diversos livros

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

e textos, afixava que a grande Revolução será aquela promovida pelos menos favorecidos.

O IPCCIC, por meio de sua Tecnologia Social, não quer simplesmente viver para demonstrar a factibilidade dessa hipótese, e sim contribuir para que, ao serem necessários, esses cidadãos estejam preparados para fazer o que precisará ser feito.

9. Cora Coralina e Edgard Morin Don Quixote e Otto Scharmer Só para concluir...



Em um curto período de tempo, não se sabe explicar porque, o IPCCIC foi formado só por mulheres. Nesses dias, todas elas foram para Goiânia, em um congresso internacional, apresentar artigos com resultados produzidos pelo Instituto (2013). Para quem já estava ali, chegar até Goiás Velho e visitar a casa de Cora Coralina era só uma questão de prioridade, e aquela era, sem dúvida alguma, uma prioridade. O primeiro grupo de WhatsApp do IPCCIC recebeu o nome de Meninas de Cora e, desde então, a poeta brasileira acaricia a todos do Instituto com sua doce, acalentadora e expressiva poesia. Quando falta inspiração, que nem o design thinking resolve, basta um olhar para a parede e lá está, escrita com giz, a recomendação de Cora: "Procuro semear otimismo e plantar sementes de paz e justiça. Digo o que penso, com esperança. Penso no que faço, com fé. Faço o que devo fazer, com amor. Eu me esforço para ser cada dia melhor, pois bondade também se aprende. Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir".

Cora Coralina é ciência pura, Edgard Morin que o diga. Este, que se não fosse filósofo, seria poeta. Quem poderia ousar dizer que "a política de civilização necessita de plena consciência das necessidades poéticas do ser humano"?

Se Otto Schamaer credencia o IPCCIC a fazer ciência usando o coração, Morin é quem a nós permite afirmar que este instituto de nome longo e sigla difícil foi especialmente criado para atender às necessidades poéticas do ser humano.

Neste grupo, estão todos comprometidos. Aqueles que

não fazem poesia com as palavras, fazem, das palavras, poesia, oferecendo crença onde tudo parece cinza. Enxergando beleza na casa antiga, cultuando o silêncio da cidade pequena, adorando a comida feita com afeto.

Então, um dia, alguém colocou na mesa a figura de Dom Quixote que de lá nunca mais saiu. A pequena escultura agigantou-se pelo lugar, tomou as paredes e se fez soberana. Lá esta ele, dizendo a todos, às vezes sussurrando, às vezes gritando: “Mudar o mundo, meu amigo Sancho, não é loucura, não é utopia, é justiça”.

Quando o resultado demora, o cansaço bate. Quando o sim não vem, a tristeza pega. Quando a compreensão se afasta, chega o desânimo. Mas nada abate a coragem, porque Quixote entra com sua lança e grita na altura dos moinhos: “Quem perde seus bens perde muito; quem perde um amigo perde mais; mas quem perde a coragem, perde tudo”.

A jabuticabeira, especialmente plantada em um espaço de terra no meio do cimento, tem nome. Companheira de Quixote, a Dulcineia é um novo símbolo. Exigente, quer água todos os dias para viver. E todos os dias, quando alguém lhe joga água, molha também as nossas utopias, sem as quais o cimento é só cimento, o tijolo é só tijolo e o cano é só cano.

Bibliografia

- BAUMAN, Zygmunt. Amor líquido: sobre as fragilidades dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zahar, 2004
- BAKHTIN, Mikhail. Marxismo e filosofia da linguagem. Tradução de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 10. ed. São Paulo: Annablume, 2002
- BOURDIEU, P.; DARBEL, A. O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público. São Paulo: Edusp/Zouk, 2003
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W. (Org.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001
- BROWN, Tim. Design Thinking – uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books.2017.
- CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In: CODO, W.; LANE, S. T. M. (Orgs.). Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 58-75.
- COLAZZO, Salvatore; PATERA, Salvatore. Verso un'ecologia della partecipazione, Melpignano: Amaltea edizioni,2009.
- CROUCH, David; MATLESS, David. Refiguring Geography: Parish Maps of Common Ground. Transactions of the Institute of British Geographers, v. 21, n. 1, 1996. pp. 236-255.
- DAGNINO, Renato. A relação pesquisa-produção: em busca de um enfoque alternativo. In: SANTOS, Lucy Woelner dos et al. (Orgs.). Ciência, tecnologia e sociedade: o desafio da integração. Londrina: Iapar, 2002
- FREITAS, Maria Paula Fernandes; ROSA, Lilian Rodrigues de Oliveira; NAKAISHI, Marcello Alves. Actas. ICONO14 – V CONGRESO INTERNACIONAL DE CIUDADES CREATIVAS, 01/2017. Asociación de Comunicación y Nuevas Tecnologías.
- FREIRE, José Célio; VIEIRA, Emanuel Meireles. Uma escuta ética de psicologia ambiental. Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 32-37, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scie>

lo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822006000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 ago. 2017.

FREUD, Sigmund. O ego e o id. Obras completas de Sigmund Freud, vol. XIX: O Ego, o Id e outros trabalhos. Trad. J. Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 164-167.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&, 2006

HOUNTONDJI, Paulin J. Démarginaliser. Les savoirs endogènes: Pistes pour une recherche. Paris: Karthala, 1994. p.1-34.

ITS. Instituto de Tecnologia Social. Tecnologia Social no Brasil. Caderno de Debates. São Paulo, 2004.

KABAT-ZINN, Jon. Coming to our senses: healing ourselves and the world through mindfulness. Piatkus, 1994.

MANFREDA, Ada; COLAZZO, Salvatore. Saperi locali e pedagogia di comunità. Amaltea Trimestrale di Cultura, a.VI (4), dicembre 2011, p.17-23.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco J. A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athenas, 2011.

MEAD, L. Public policy: vision, potential, limits. Policy Currents, fev.1-4, 1995.

MINISTÉRIO da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do estado. Brasília: Câmara de Reforma do Estado, 1995.

MORIN, Edgar. A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro:

Bertrand Brasil, 2000; _____. A via para o futuro da humanidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MOURÃO, Ada Raquel Teixeira; CAVALCANTE, Sylvia. O processo de construção do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. Estud. Psicol. Natal, v. 11, n. 2, p. 143-151, ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em:

30 ago. 2017

NUNES, M. P.; Muller, D. H. A utilização do mindfulness nas organizações – uma análise através da perspectiva dos gestores. *Organizações em Contexto*, vol. 11, n. 22, jul./dez. 2015, São Bernardo do Campo. ISSN 1982-8756;

REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). *Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008;

_____. *Cidades criativas – soluções inventivas – o papel da copa, das olimpíadas e dos museus internacionais*. São Paulo: Garimpos de Soluções e Fundarpe, 2010;

_____. *Cidades criativas – da teoria à prática*. São Paulo: Sesi-SP, 2012.

RÉMOND, R. (Org.). *Por uma história política*. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2003

ROEMER, L.; ORSILLO, S. M. *A prática da terapia cognitivo-comportamental baseada em mindfulness e aceitação*. São Paulo: Artmed, 2010.

SANTOS, Milton. *Uma globalização perversa*. In: _____. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 6. ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHARMER, Otto; SENGE, Peter; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.

SCHARMER, Otto. *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Otto. *Liderar a partir do futuro emergente: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVA, Adriana. *Tecnologia social a favor da gestão das cidades criativas: uma proposta metodológica para diagnósticos de potencialidades*. Disponível em: <www.ipccic.com/artigos>.

SILVA, Adriana; MATTOS, Maria de Fátima da Silva Costa Garcia; RIBEIRO, Michele Cartolano de Castro. *A tecnologia social da*

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação

cocriação como caminho para um novo modelo de cidade. 2017.

TORNATORE, Jean-Louis. La difficile politisation du patrimoine ethnologique. *Terrain* 42, 2004. pp. 149-160.

VYGOTSKY, L. A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Tecnologia Social para gestão de cidades: cidadania e cocriação