

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Departamento de Comunicação Social

UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR:
Criatividade, Colaboração e Padrão de Redes como estratégias para o
Desenvolvimento Sustentável

JOÃO VITOR DE BARROS CAIRES

Bauru
2011

JOÃO VITOR DE BARROS CAIRES

UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR:

**Criatividade, Colaboração e Padrão de Redes como estratégias para o
Desenvolvimento Sustentável**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Unesp - Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas.

Orientador: Professor Doutor Juarez Xavier

**Bauru
2011**

JOÃO VITOR DE BARROS CAIRES

UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR:

**Criatividade, Colaboração e Padrão de Redes como
estratégias para o Desenvolvimento Sustentável**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura,
Artes e Comunicação da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de
Mesquita Filho”, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel
em Comunicação Social – Relações Públicas:

Juarez Xavier (Orientador) – Graduado em Comunicação Social e Doutor
em Comunicação e Cultura.
Professor do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de
Arquitetura Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista

Célia Maria Retz dos Santos – Graduada e mestre em Comunicação Social
e Doutora em Sociologia.
Professora do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de
Arquitetura Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista

Ana Biglione – Administradora de empresas, consultora e facilitadora de
processos de desenvolvimento. Empreendedora social ligada ao HUB São
Paulo.

Bauru, ____ de ____ de 2011.

Aos meus pais, João e Olany, pessoas que nunca pouparam esforços e sacrifícios para que todos à sua volta estivessem felizes e bem. Fui abençoado por viver sob os cuidados desses dois anjos que entre idas e vindas, alegrias e tristezas, me ensinaram bem o que é o amor, a integridade e a sensatez. Devo todos os meus mais vibrantes e positivos valores a eles e espero um dia ser assim, admirável por ser.

AGRADECIMENTOS

Na minha cabeça, a parte mais tranqüila de todo um TCC seria fazer os agradecimentos... O que me ocorreu hoje, ao escrever, é que, mais do que qualquer outra tentativa, outra investida, o momento realmente é de agradecer.

Agradecer aos meus pais pelas noites mal dormidas, pela confiança, pelo amor e por todo o suporte que sempre me deram para que eu caminhasse em uma velocidade compatível à dos meus sonhos...

Com minha mãe aprendi a me doar, a ser dedicado e paciente. Aprendi com ela o quanto é importante saber ouvir e analisar as situações com abrangência. Devo a ela muito de minha postura pessoal e profissional em relacionamentos. Com meu pai aprendi a ser respeitoso e íntegro, a valorizar a natureza e a ser humilde. Ser como ele é um desafio para mim, assim como é seguir os passos de alguém a quem se admira muito.

À minha irmã, agradeço por sua ternura, seu amor incondicional, sua paciência e sua pureza, que me trazem fé e paz. Ela e o Rafa, juntos, formam o segundo casal mais inspirador que já conheci. Quantas lições de amor pude viver em casa.

Elas me deram base e valores para assimilar positivamente todas as coisas que vivi nos últimos anos.

Dizem que o choque que se sente ao entrar na Universidade não é tão significativo para quem permanece “em casa” quanto para quem vem de uma cidade, distante ou não... Eu sempre olhei para isso de forma diferente.

Tive a oportunidade de experimentar os mais diversos sabores do que a vida acadêmica poderia me oferecer e sem isso o produto... Eu... Seria outro.

As tardes e as noites passadas na Universidade me fizeram compreender um pouco sobre a importância desse ambiente e só de pensar em sair já dá um frio na barriga... Foram em conversas ocasionais que eventualmente se tornaram mais rotineiras que eu conheci as pessoas que mais me influenciaram. Posso afirmar que, sem sombra de dúvidas, os melhores papos e *insights* que tive sobre Relações Públicas ou sobre a vida partiram dessas conversas descontraídas. Aprendi muitas lições de comunicação com amigos biólogos, jornalistas, *designers*, artistas com quem pude interagir.

Com os colegas do movimento estudantil, aprendi que vale a pena sim algumas cadeiras empilhadas em frente às salas e uma ou outra noites dormidas no campus para tentar enfatizar um ponto de vista. Não que tenha sido um revolucionário, longe disso, mas entendo a paixão e compreendo os embates como essenciais.

Na RPjr aprendi sobre responsabilidade, sobre postura profissional e sobre a qualidade alcançada quando você se sente “em família” ao trabalhar . Tive que aprender a ser o chato... Veja só, logo eu responsável pela conduta? Mas isso é

apenas uma pequena parte... Agradeço a meus colegas com quem evolui profissionalmente e pessoalmente. À Lidirce, ao Diego e ao Gabo, principalmente, pelas reuniões “quentes” e pelos feedbacks assertivos.

Na realidade, pensando em feedbacks assertivos... Aí está uma coisa que me cativa... A sinceridade. Posso sem sombra de dúvidas afirmar que meus melhores amigos foram sempre os mais sinceros comigo.

E como falar disso sem pensar nos dias vividos com minha amiga Tamires e nas horas que passávamos no terraço conversando sobre os mais particulares delírios ou então sobre os grandes sonhos profissionais... e porque não sobre ambos. Não sei mais diferenciar...

Vêm-me à cabeça também o Magrelo, o Georges, o Ivan, o Ricardo, pessoas que eu admiro e com quem firmei relacionamentos que excedem qualquer preocupação ou fachada. Meus amigos “bauruenses” realmente dão um exemplo de como manter viva uma turma que se gosta.

Aos que estão em São Paulo eu devo um agradecimento especial, pois são parceiros que me receberam (e me recebem) como irmão em suas casas quando preciso de um teto na cidade grande.

Eu sempre fui um admirador das pessoas, de suas reações de seus instintos... A realidade é que Deus me deu um prato cheio. Colocou-me próximo a tantas pessoas admiráveis que fica extremamente difícil direcionar agradecimentos.

Preciso também falar de quem tem meu amor... Minha parceira e amiga, que apareceu em minha vida quando eu menos esperava. À Lara eu deixo meus agradecimentos e minha admiração pelo seu dom de realçar tudo que é de melhor.

É impossível também não pensar nas outras famílias das quais pude, de certa forma, fazer parte. Os dias e noites na Central... Na Visor... Na Agressão... E as queridas amigas(o) da Elza foram essenciais para abrir minha mente às coisas mais essenciais da vida.

Deixo também um muito obrigado aos amigos Juca e Balu, por terem sido dois grandes parceiros, que sempre me trouxeram perspectivas diferentes, loucas, livres e lindas sobre a vida.

À Deus eu deixo aquele muito obrigado, de parceiro... Não sou nenhum exemplo no sentido dogmático, e nem me pretendo como tal... O que acontece é que a existência Dele é inegável, simplesmente porque eu sinto... Porque das mais inusitadas maneiras eu o vi se manifestar em minha vida.

A todos vocês, meu amor, meu respeito e minha admiração.

Sem vocês não existe Eu.

*De início, quando o encantamento mascara tudo
e a ilusão é sua realidade,
pinceladas da verdade nem chegam perturbar...*

*mas na medida em que a realidade fica maior
que a fantasia, ela começa a apoiar a verdade,
mas não você.*

*Percebendo isso é que, de repente,
acontece a única chance de você e a verdade
se tornarem casais eternos.*

Saulo Marcussi

CAIRES, João Vitor de Barros. **UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR: Criatividade, Colaboração e Padrão de Redes como estratégias para o Desenvolvimento Sustentável**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2011.

RESUMO

Há substanciais indicadores de que o momento experienciado pela humanidade em nível global é sem precedentes e caminha para uma importante transformação que resulta da Globalização. Totalmente condicionados aos vícios do capitalismo predatório e dominador, os humanos, por décadas, esgotaram recursos naturais, desrespeitaram a natureza de sua própria existência social e se afastaram de sua “humanidade”. Nota-se, entretanto um impactante fluxo de fatores que dialogam e se sustentam entre si como tendências que caminham rumo ao desenvolvimento sustentável, pautando-se na integração harmônica entre Tecnologia, Cultura, Sociedade, Meio Ambiente e Economia. Esse momento emergente pode ser verificado sob as perspectivas da Economia Criativa, como paradigma econômico centrado na subjetividade e na capacidade humana de empreender serviços, produtos e soluções inovadores e pautados em valores sociais. Dentro desse contexto global fluido e dinâmico, vão ganhando espaço as iniciativas que de forma legítima se propõe a atuar sustentavelmente. Esse momento socioeconômico fomenta e é fomentado por novas formas de atuação e organização pautadas na Colaboração e na estruturação social em Padrão de Redes. Esses novos modelos sociais, por sua vez, alteram significativamente o entendimento e a visão sobre os fluxos de Comunicação Social. O HUB São Paulo, como organização criativa e social que atua sob a lógica da Colaboração através de uma estruturação de rede, foi objeto de um estudo de caso utilizado para dar sustentação à defesa desse novo cenário emergente e também para verificações sobre o novo papel da Comunicação, em perspectivas de fomento à transformação de paradigmas mentais rumo à sustentabilidade e ao estabelecimento de conexões significativas.

Palavras-chave: Globalização, Economia Criativa, Sustentabilidade, Colaboração, Padrão de Redes, Conexões.

CAIRES, João Vitor de Barros. **UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR: Criatividade, Colaboração e Padrão de Redes como estratégias para o Desenvolvimento Sustentável**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2011.

ABSTRACT

There are substantial evidences that the period experienced by humanity globally is unprecedented and is heading towards a major transformation that results from the Globalization. Totally conditioned to the addictions of the dominant and predatory capitalism, humanity has, for decades, exhausted natural resources, disregarded the nature of its own social existence and walked away from its "humanity." It is notable, however, an impressive flow of factors that dialogue and support each other as trends that go towards sustainable development, based on the harmonious integration between Technology, Culture, Society, Environment and Economy. This emerging moment can be seen from the perspectives of the Creative Economy as economic paradigm centered on the subjectivity and the human capacity to undertake innovative services, products and solutions guided by social values. Within this fluid and dynamic global context, initiatives that legitimately intend to act sustainably are gaining space. This socioeconomic moment fosters and is fostered by new kinds of work and organization guided by the Collaboration and social structuring on Network Patterns. These new social models significantly transform the understanding and insights about the Communication flows. The HUB São Paulo, as creative and social organization that operates under the logic of Collaboration through a Network Structure, was the subject of a case study used to sustain the defense of this emerging scenario and also to perform an analysis on the new role of Communication, at perspectives of transformation of mental paradigms towards sustainability and establishment of meaningful connections.

Key Words: Globalization, Creative Economy, Sustainability, Colaboration, Network Pattern, Connections.

ABREVIATURAS E SIGLAS

MinC – Ministério da Cultura Brasileiro

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEC – Secretaria da Economia Criativa

SESC – Serviço Social do Comércio

TICS – Tecnologias da Informação e Comunicação

FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow.....	42
FIGURA 2 – Princípios da Economia Criativa Brasileira.....	61
FIGURA 3 – Padrões de Rede.....	96
FIGURA 4 – Os HUBs Globais.....	101
FIGURA 5 – Mural dos Membros.....	119
FIGURA 6 – Carolina Romano – As Boas Novas.....	120
FIGURA 7 – Vinícius Scaramel – Bakuara.....	120

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. BASES CONCEITUAIS DO NOVO MOMENTO.....	17
1.1 As bases materiais da Globalização.....	25
1.1.1 A Unicidade Técnica.....	24
1.1.2 A Convergência de Momentos.....	31
1.1.3 O Motor Único.....	34
1.1.4 A Cognoscibilidade do Planeta.....	35
1.1.5 Por essa nova Globalização.....	37
1.2 As Marcas do Cenário Atual.....	37
2. ECONOMIA CRIATIVA: Uma Tendência e Um Caminho para o Desenvolvimento Sustentável.....	45
2.1 O conceito de Economia.....	45
2.2 A Economia Criativa.....	47
3. UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR: Sustentabilidade e Valores Sociais incorporados ao Negócio.....	68
3.1Negócios Sociais: O empreendedorismo eco-sócio-cultural.....	76
4. COLABORAÇÃO E ESTRUTURA DE REDES: Como as formas de organização e ação contribuem para o desenvolvimento criativo e sustentável.....	83
4.1 A Colaboração.....	83
4.2 Estrutura de Redes e o Capital Social.....	91
5. ESTUDO DE CASO: O Hub São Paulo.....	100
5.1 O que é o HUB.....	100
5.2 Análise Exploratória.....	102
5.3 Noções Gerais Sobre o HUB.....	103
5.3.1 O que é o HUB e quais seus propósitos.....	103
5.3.2 A Visão e o Planejamento do HUB São Paulo.....	106
5.3.3 O HUB SP em perspectivas nacionais e globais.....	107
5.4 As pessoas que fazem o HUB.....	110
5.4.1 Colaboradores, Membros e Stakeholders.....	110
5.4.2 A “Atmosfera” do HUB: Valores compartilhados e possibilidades de Colaboração.....	112
5.5 Sobre os Recursos e Processos de Comunicação.....	115
5.5.1 Comunicação entre os Colaboradores.....	116
5.5.2 Comunicação entre os Membros.....	117
5.5.3 Comunicação entre o HUB e os Membros.....	122
5.6 Eventos como Ferramenta de Comunicação e Fortalecimento da rede.....	123
5.7 Análise do Objeto de Estudo.....	124
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135

REFERENCIAS ELETRÔNICAS.....137

ANEXOS.....140

ANEXO I.....141

ANEXO II.....152

ANEXO III.....153

ANEXO IV.....155

ANEXO V.....161

INTRODUÇÃO

A Humanidade se encontra em um momento de transição, uma fase crucial em sua existência. Fase crucial também para a coexistência sustentável de todas as “partículas” do ecossistema global. Afirmações nesse sentido, ao serem mencionadas por teóricos e “práticos”, foram, por muito tempo, negligenciadas em prol de um comportamento mundial desrespeitoso da humanidade para consigo mesma e para com os valores de harmonia entre povos e entre estes e o Planeta Terra. Com seus paradigmas mentais voltados para a acumulação e para a riqueza material, os indivíduos e as organizações caminharam a passos largos rumo a uma parede, uma prisão; rumo à autodestruição. A presente dissertação, ao longo de sua estrutura, relacionará alguns indicadores de que o cenário econômico mundial tradicional apresenta sinais de esgotamento e, aparentemente, tem aberto espaço para processos mais justos através dos quais a base de conhecimento criada no curso de um desenvolvimento econômico perverso pode ser repensada e realocada positivamente em uma nova lógica.

Em um primeiro momento, através de bases teóricas, busca-se contextualizar as possibilidades de apropriação da Globalização dentro de perspectivas mais “humanas” e justas. Nota-se aí que os processos econômicos e sociais globais foram por muitos anos – ainda com fortes indícios na atualidade – direcionados por lógicas insustentáveis de dominação. Entretanto, é defendida a emergência de novas possibilidades que se formaram junto às evoluções tecnológicas e ao posicionamento do Conhecimento como ativo econômico. Dessa forma, será trabalhada a visão de que os alicerces da Globalização possibilitaram a expansão da consciência humana sobre o contexto mundial intensiva e extensivamente; a instauração de um sistema tecnológico compartilhado globalmente; e a quebra de barreiras temporais e geográficas.

O entendimento a ser defendido é de que essas características se configuram em um conjunto de fatores que podem ser aplicados para uma realidade completamente diferente. Sobre essa possibilidade, há de se enfatizar algumas características do atual cenário que agem em cooperação,

como a emergência dos processos participativos e de colaboração como tendência da ação humana; a constante verificação de paradoxos que geram embates e acabam por expandir a consciência humana; e a visão de que se institui uma sociedade marcada por traços mais intensos de espiritualidade e criatividade.

Essas características, ao longo do tempo, têm evidenciado que os interesses e os desejos dos indivíduos e das organizações são conflitantes entre si e que as relações políticas e econômicas precisam ser revistas e redesenhadas para o alcance da Sustentabilidade/Desenvolvimento Sustentável. É dentro desse contexto que começam a se desenvolver – e se destacar na perspectiva econômica – os processos econômicos centrados na subjetividade humana, no poder das ideias e de sua materialização através das tecnologias e das práticas empreendedoras. A Economia Criativa surge então como resposta e como alternativa, que atua principalmente na interface entre Tecnologia e Cultura, interligando setores e disciplinas; harmonizando perspectivas e interesses de *stakeholders*; e relacionando temas como Inovação, Sustentabilidade, Inclusão Social e Diversidade Cultural para a geração de desenvolvimento.

A Economia Criativa é, portanto, uma estratégia para o desenvolvimento que dá valor ao potencial criativo e ao capital humano (e social) como fatores de alta relevância na integração de demandas econômicas, sociais, ambientais e culturais. Através da avaliação dessa perspectiva econômica no cenário global, aponta-se para a Economia Criativa como um conceito em pleno desenvolvimento e de crescente importância perante os agentes hegemônicos e não hegemônicos históricos. No contexto brasileiro, uma excelente constatação da maior consciência sobre o tema foi a instituição da Secretaria da Economia Criativa (SEC), dentro do Ministério da Cultura Nacional (MinC), e a recente criação de um Plano da Secretaria da Economia Criativa que apresenta diretrizes e políticas para o fomento dos setores criativos e do desenvolvimento sustentável através destes.

Durante esse mesmo período histórico, notar-se-á a ampliação no uso do termo Sustentabilidade dentro de contextos corporativos, políticos e da

esfera civil. As perspectivas sobre o tema são muitas e adquirem feições, por muitas vezes, “rasas” em sua abordagem. Apesar da ampla verificação de agentes que fazem uso do termo sem compreensão ou respeito às variáveis envolvidas, nota-se que as abordagens sobre o tema têm amadurecido, principalmente devido à ampliação de consciência da sociedade, que, a cada dia mais, demanda entendimento e atenção à complexidade que envolve o tema. Nesse sentido, duas movimentações se mostram como tendência dentro do cenário dos negócios:

- Novos padrões de governança propostos a corporações tradicionais através da ação de agentes de mudança internos (intraempreendedores) que procuram incorporar demandas sociais ao modelo de negócio, principalmente através do relacionamento com *stakeholders*;
- Novas propostas de ação profissional e modelos de negócio que se propõe a causar impactos positivos à sociedade através de sua atividade principal e são, também, economicamente rentáveis.

Seguindo essa linha de argumentação, que posiciona a Economia Criativa como novo paradigma econômico que serve de “meio” pelo qual os empreendimentos alcançam um “fim” de promover atividades ligadas ao conceito complexo de Sustentabilidade, serão conceituados dois assuntos que se relacionam dialogicamente com esse momento: A Colaboração, como forma de ação; e o Padrão de Redes, como conformação organizativa social. Ambos os aspectos são amplamente relacionados à Comunicação Social e à forma como ocorre a dinâmica dos fluxos de trocas de mensagens e interações entre os indivíduos e organizações envolvidos,

Em um último momento, objetivar-se-á a compreensão da confluência dos aspectos Colaboração e Padrão de Redes dentro do contexto de propostas empreendedoras da Economia Criativa atreladas a valores de Sustentabilidade e de impacto positivo ao Planeta. Para tanto, será analisada – sob perspectivas colhidas em entrevistas realizadas durante um período de imersão – como estudo de caso, a estrutura organizativa e de gestão da empresa social “The HUB São Paulo” e como se dão os fluxos de comunicação dentro desse cenário.

1. BASES CONCEITUAIS DO NOVO MOMENTO

Mudanças de paradigma, transformações sociais, revoluções tecnológicas, e muitas outras afirmações andam juntas, de mãos dadas, apontando que as relações, os processos e os sistemas não mais são regulados ou determinados pelos mesmos fatores e variáveis do passado – referindo-se não a um passado distante, mas a um recente, de sessenta, quarenta, vinte, ou até dez anos atrás. A questão é que a própria temporalidade e as distâncias evolutivas já são experienciadas pela humanidade com outra dinâmica.

É possível, sem notável astúcia, notar que as “crises”, os “momentos de ruptura” são cada vez mais freqüentes – e/ou mais amplamente divulgados e difundidos, tendo suas repercussões ampliadas – e, dessa forma, as evoluções, resultados inerentes e historicamente comprovados dos embates humanos, também têm sua freqüência acelerada.

Milton Santos, em sua obra, “Por Uma Outra Globalização” (2001), mencionou que até recentemente toda a história do sistema capitalista foi e pode ser dividida (em análise histórica) em períodos, frações de tempo que eram caracterizadas por uma série de variáveis harmonizadas e organizadas. Todos esses “sistemas temporais” de variáveis tiveram seu início e fim marcados por crises que ocasionaram significativas rupturas no *status quo* existente.

Esse “movimento” é recorrente na análise de períodos e crises históricas e é possível constatar que as “crises” e transições foram sempre marcadas por revoluções técnicas que transformaram a forma do homem se relacionar com o mundo e, conseqüentemente, com seus iguais, modificando seu entorno físico, social e sua visão de mundo. O que chama atenção na realidade contemporânea é que esta não apresenta feições de crise ou período, sendo dotada de características superpostas de ambas essas situações.

Como período e como crise, a época atual mostra-se, aliás, como coisa nova. Como período, as suas variáveis

características instalam-se em toda parte e a tudo influenciam, direta ou indiretamente. Daí a denominação de globalização. Como crise, as mesmas variáveis construtoras do sistema estão continuamente chocando-se e exigindo novas definições e novos arranjos. Trata-se, porém de uma crise persistente dentro de um período com características duradouras, mesmo se novos contornos aparecerem. (SANTOS, 2001, p. 34)

Nesse sentido, diferentemente dos períodos anteriores, hoje, em nível global, as variáveis globalizadas acabam por introduzir “princípios de desordem” – e conseqüentes fatores de mudança – intensos e simultâneos, em vários pontos geográficos. A realidade globalizada foi e é instituída e fomentada pela emergência das Tecnologias de Informação e Comunicação¹ (TICs), que caracterizam a principal revolução técnica originante e originária – em um processo cíclico, retroalimentativo – do atual período/crise.

Tem-se, portanto, que a verdadeira revolução ocorrida em meados do século XX e vivenciada até hoje, nos mais variados e inesperados sabores, tem total relação com os fluxos de informação, as possibilidades de gestão e apropriação do conhecimento e as possibilidades integrativas interativas, potencializadas e agilizadas pelas plataformas tecnológicas comunicacionais. Peter Drucker em seu livro “Sociedade Pós-Capitalista” (1993) aponta a emergência do fator “Conhecimento” como item de importância central no desenvolvimento humano dos próximos períodos, verificando que o momento atual se caracteriza sim como processo transitório para um novo período sem precedentes.

As “respostas” à maior parte das perguntas ainda estão ocultas no interior do futuro. A única coisa da qual podemos ter certeza é que o mundo que irá emergir do atual rearranjo de valores, crenças, estruturas econômicas e sociais, de conceitos e sistemas políticos, de visões mundiais, será diferente do que qualquer um imagina hoje. Em algumas áreas – em especial na sociedade e em sua estrutura – já ocorreram mudanças básicas. É praticamente certo que a nova sociedade será não-socialista e pós-capitalista. E também é certo que seu principal recurso será o conhecimento. (DRUCKER, 1993, p. 13).

¹ As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são recursos tecnológicos que, integrados ou não, exercem papel significativo nos processos de comunicação e transmissão de informações.

As Tecnologias da Informação e Comunicação viabilizaram a entrada da humanidade em um período em que a informação e o conhecimento passam a exercer posição estratégica nas relações cotidianas. A acessibilidade, a agilidade, o encurtamento de distâncias, o intenso fluxo de informações, a conectividade e a experiência do ser humano no ambiente virtual e conectado, como extensão corpórea e existencial, abriram as portas para uma realidade muito mais fluida e dialeticamente transformada/transformadora. Inovações nas mais diversas esferas humanas – sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, organizacionais –, totalmente relacionadas aos neo-fluxos de comunicação e conhecimento, passam a ser fatores cotidianos na chamada Era do Conhecimento ou Era da Informação.

A emergência do computador viabilizou a centralização de uma série de funções antes desempenhadas por outros meios de comunicação e essa convergência deu início à chamada Sociedade da Informação². Nesse sentido, as evoluções tecnológicas e os conseqüentes avanços científicos estariam propiciando um momento de interação entre a Comunicação, a Eletrônica e a Informática, viabilizando a convergência entre tecnologias de informação, sistemas de comunicação e o crescimento das redes integradas, e dando espaço à transição de uma sociedade Industrial para outra, do Conhecimento. Esse fenômeno explorado em detalhes por Manuel Castells (1999) em suas explanações sobre o advento da Multimídia.

Para Castells (1999) a humanidade estaria adentrando um “momento histórico ímpar” em que os sentidos de organização humana, redesenhados sob a lógica das redes, permitiriam o alcance de uma nova consciência global e de uma nova significação cultural compartilhadas. Seria a prova de que: “Sob perspectiva histórica mais ampla, a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana” (CASTELLS, 1999, p. 573). Importante é notar o papel estratégico do Conhecimento e da Informação mediante a essa nova estrutura conectada.

² O termo Sociedade da Informação foi forjado juntamente ao termo Globalização, referindo-se a um novo momento econômico e social em que o Conhecimento desempenharia papel central principalmente como resultante da convergência dos meios de comunicação. Esse momento foi descrito por, dentre outros, Daniel Bell (apud KUMAR, 1997, p. 22).

Em razão da convergência da evolução histórica e da transformação tecnológica, entramos em um momento genuinamente cultural de interação e organização social. Por isso é que a informação representa o principal ingrediente de nossa organização social, e os fluxos de mensagens e imagens entre as redes constituem o encadeamento básico de nossa estrutura social. (CASTELLS, 1999, p. 573).

Sobre as evoluções científicas e o novo papel das plataformas tecnológicas Pierre Levy (1999) verificou que estas exercem papel de infraestrutura do que ele conceitua com Ciberespaço. Atribuindo relevância estratégica ao Ciberespaço na conformação e desenvolvimento da sociedade, Levy o descreve como “novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da Informação e do Conhecimento.” (LEVY, 1999, p. 32).

Ainda com vista às Tecnologias de Comunicação e Informação, vale notar a que além de estimular a inerente tendência humana à conectividade, esse “momento ímpar”, mencionado por Castells (1999), é viabilizado especialmente pelo advento das novas mídias digitais e interfaces virtuais. Um mundo de possibilidades se abre quando, através de plataformas tecnológicas, artificiais e sintéticas, distâncias são rompidas, identidades são formadas, conhecimento é compartilhado, interação é viabilizada e engajamento é articulado. Esse caminho, aparentemente sem volta, rumo à digitalização de processos humanos – que a cada dia mais têm impactado nas relações presenciais e analógicas – havia sido apontado por Pierre Levy em suas postulações sobre o Ciberespaço e sobre a Informação, o Conhecimento e a Socialização Humana mediados pela interface digital.

Eu defino o ciberespaço como o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores. Essa definição inclui o conjunto de sistemas de comunicação eletrônicos (aí incluídos os conjuntos de redes hertzianas e telefonias clássicas), na medida em que transmitem informações provenientes de fontes digitais ou destinadas à digitalização. Insisto na codificação digital, pois ela condiciona o caráter plástico, fluido, calculável com precisão e tratável em tempo

real, hipertextual, interativo e, resumindo, virtual da informação que é, parece-me, a marca distintiva do ciberespaço. Esse novo meio tem a vocação de colocar em sinergia e interfacear todos os dispositivos de criação de informação, de gravação, de comunicação e de simulação. (LEVY, 1999, p. 92-93)

Pierre Levy também afirmou esse Ciberespaço como espaço para organização do conhecimento humano e documentação de uma memória humana coletiva. Para ele:

A perspectiva da digitalização geral das informações provavelmente tornará o ciberespaço o principal canal de comunicação e suporte da memória da humanidade a partir do início do próximo século. (LEVY, 1999, p. 93)

Essas alterações no posicionamento estratégico das comunicações, da memória coletivizada e, especialmente, do fator Conhecimento afetam diretamente o aspecto Econômico, central ao sistema capitalista vigente. Sob esse ponto de vista, vemos significativas alterações e a emergência de novas manifestações econômicas e práticas de produção, comercialização, cooperação, competição, consumo e a própria valorização do capital. Dentro desse contexto – e tendo em vista a realidade até então predominante – as evoluções tecnológicas foram e têm sido aplicadas para fins ligados ao Capitalismo, dando base para a formação do “mercado global” e da mundializada “cultura de consumo”, garantindo ao sistema uma avassaladora evolução.

Cabe aqui o entendimento do processo de Globalização como realidade que, apesar de estar totalmente permeada e relativizada pelos aspectos técnicos, transcende estes e ocorre nas transformações que orienta dentro das relações e dinâmicas sociais. Giddens (1999) defendia que o sistema global era mais do que um espaço físico no qual as sociedades estariam alocadas para seu desenvolvimento. Para ele a Globalização estava totalmente relacionada à interdependência existente e crescente entre as sociedades em todo o mundo.

A estrutura da Globalização, que está pautada em bases técnicas/materiais, tem sido direcionada a fins capitalistas e vinculados à monetarização dos diversos âmbitos existenciais individuais e coletivos, gerando interdependências sociais relativizadas pelo capital. Nesse sentido, os meios e tecnologias de comunicação foram e são explorados por sua capacidade de intervenção direta no imaginário coletivo, principalmente, pelos atores hegemônicos históricos, dotados de altos níveis de controle, apropriação e utilização destes meios e tecnologias.

O que acontece é que os arranjos globalizados da chamada Era da Informação/Conhecimento permitem o estabelecimento e utilização de discursos únicos, com fins previamente estabelecidos, e a apropriação das tecnologias globais para fins não sociais. Veremos, entretanto que o mesmo caminho pode ser utilizado com outros fins. Essa característica do período é determinada principalmente por uma característica que Milton Santos (1996) denomina de “Alargamento de Contextos”. Esse fenômeno é caracterizado pelo aumento das características fluidas da sociedade e pela ampliação do número de trocas e interações em nível global, permitindo múltiplas e mais complexas conexões por todo o Planeta.

Esse chamado “Alargamento dos Contextos”, configurando uma das principais características do atual momento, dá base para que se verifique as diferentes feições que o processo de globalização pode adquirir no desenvolvimento da humanidade – essas feições são também perspectivas que se pode ter sobre este processo. Milton Santos aponta três perspectivas básicas sobre a Globalização e para seu entendimento, sendo estas a Globalização como fábula, como perversidade e uma outra Globalização – alternativa proposta pelo autor.

Na fábula da Globalização o sistema mostra-se composto por um conjunto de “verdades” constantemente repetidas, que dão base para interpretações e retroalimentam-se como ideologias de garantia à perenidade do sistema capitalista vigente. Nessa perspectiva uma série de possibilidades é defendida, enaltecendo os aspectos positivos da Globalização, prometendo uma unificação global o desaparecimento das distâncias e diferenças rumo ao

desenvolvimento, mas entregando significativa intensificação às destoâncias e disparidades locais e incessante estímulo do “culto ao consumo”. Presencia-se, então, um momento de ideologização maciça que, através da difusão de fábulas, está garantindo a manutenção do *status quo*, em detrimento da defesa da apropriação dos processos de globalização para alcance de uma verdade absoluta.

Há, caminhando de mãos dadas com a Fábula supra descrita, uma visão apontada pelo autor como mais real e perversa. Essa perspectiva traz a globalização como “fábrica de mazelas” à maior parte da população; mazelas estas como a pobreza, a fome, o desemprego, as enfermidades e outros perceptíveis males morais e espirituais direta ou indiretamente relacionados ao processo globalizatório e aos comportamentos competitivos hegemônicos. Esse caminho está relacionado com a aplicação das Bases Materiais da Globalização – a serem relacionadas ainda nessa dissertação – para fins ligados ao lucro, à monetarização, em síntese, em uma busca por fins capitalistas e não sustentáveis. Essa visão sobre a Globalização a tem como causadora de uma homogeneização sócio-cultural e da injusta dominação dos mais ricos sobre os que “têm menos”.

Como ápice da internacionalização capitalista mundial, a globalização pode e deve ser analisada sob a perspectiva política e técnica, sendo essas duas bases indissociáveis em todo o período histórico. A evolução das tecnologias ocasionou a expansão de um mesmo sistema técnico por todo o globo. Essa característica de padronização técnica, em consonância com as influências de um sistema político global capitalista e regulado pelo chamado “mercado global”, acaba por agir em favor da “Globalização Perversa”, priorizadora dos lucros e crescimentos econômicos e fomentadora da injustiça e da desigualdade humana.

Por último o autor apresenta a possível existência de um “novo mundo”, pautado na assimilação do processo de Globalização sob perspectivas mais humanas, servindo a outros “fins”, sociais e políticos. Nesse sentido a proposta tem a ver com a apropriação das bases técnicas e materiais que sustentam a Globalização capitalista (econômica e financeira) por meio e

fazendo uso de valores humanos, viabilizando a efetiva integração entre esferas sócio-culturais distintas na busca e construção de uma realidade solidária e de bem-estar, aqui abordada como “desenvolvimento sustentável”. Nessa linha de raciocínio, Milton Santos defende que “A materialidade que o mundo da globalização está recriando permite um uso radicalmente diferente daquele que era o da base material da industrialização e do imperialismo.” (SANTOS, 2001, pg. 164).

Pode-se afirmar que há, para o alcance dessa condição idealizada, condições tanto empíricas e práticas como teóricas e conceituais. Empiricamente, percebe-se que os progressos nas Tecnologias de Informação e Comunicação e nas proposições filosóficas – em detrimento dos racionalismos anteriormente dominantes – e também a própria aglomeração de pessoas e processos em menores dimensões geográficas têm imprimido maior dinamicidade às misturas e à diversificação das antes chamadas massas. A sócio diversidade e a diversidade cultural têm ganhado espaço, visibilidade e valorização. Enxerga-se, portanto, um momento propício para que as culturas locais e populares tenham sua “revanche” perante a cultura massiva, principalmente através da apropriação dos meios técnicos até então inacessíveis e elitizados.

No plano teórico, Milton Santos aponta que essa universalidade empírica abre possibilidades de produção de novas narrativas, de um novo grande relato. O mundo pode então ser interpretado sob diferentes categorias e versões de “histórias concretas” e, a cada vez mais, empoderadas de voz. Abre-se espaço para a construção de novas histórias em nível local e global.

As novas possibilidades de protagonização e elocução que emergem junto aos setores, até então mais marginalizados da sociedade, abrem espaço para uma percepção mais valorativa de bens culturais e sociais. Passa a ser inegável a visão de que as bases materiais formativas da globalização podem ser aplicadas para fins mais humanos, em prol de uma realidade mais justa. Veremos que esse novo paradigma que se instaura demandará importantes adequações nos sistemas de governança dos já estabelecidos agentes hegemônicos capitalistas como corporações, agentes

financeiros e órgãos públicos e abrirá as portas para um novo tipo de empreendedorismo, focado na justiça social e no desenvolvimento sustentável.

Os fatores que contribuem para explicar a arquitetura da globalização atual são: a unicidade técnica, a convergência de momentos, a cognoscibilidade do planeta e a existência de um motor único na história, representado pela mais-valia globalizada. Um mercado global utilizando esse sistema de técnicas avançadas resulta nessa Globalização perversa. Isso poderia ser diferente se o uso político fosse outro. Esse é o debate central, o único que nos permite ter a esperança de utilizar o sistema técnico contemporâneo a partir de outras formas de ação. (SANTOS, 2001, p. 24)

Compreende-se, portanto, que há indícios de aproximação com a “outra Globalização” proposta por Milton Santos (1999), que emerge da assimilação de suas bases materiais em um sistema de novas prioridades.

1.1 As Bases Materiais da Globalização

Como visto, a Globalização foi discutida em profundidade no plano teórico por muitos estudiosos ao longo dos anos. Pode-se, entretanto, notar que todas as visões sobre a questão se apóiam sobre algumas características-base deste processo que o fazem suscetível a interpretações positivas, negativas, idealizadoras e demonizadoras.

Essas características, pontuadas e trabalhadas de diferentes formas pelos teóricos que se aventuraram pelo tema, foram chamadas de Bases Materiais da Globalização por Milton Santos (1999). Seriam quatro bases e também características emergentes do processo globalizatório. Suas características são genéricas ao ponto de abrangerem raciocínios complementares sobre o tema para que seja possível o desenho do atual paradigma por demasia fluído e passível de transformações.

1.1.1 A unicidade técnica

De forma ampla podemos enxergar a Unicidade Técnica como a capacidade de funcionamento e aplicação de todas as

tecnologias/instrumentações técnicas em qualquer lugar/realidade em toda a superfície global.

As técnicas se instituem como grupos, sistemas e nunca isoladamente. São sistemas tecnológicos que, como visto, têm total relação com a determinação do período histórico vigente. Por exemplo, é possível afirmar que vivenciamos um período histórico marcado por um conjunto de técnicas que atuam em nível global e nos fatores: Informação e Conhecimento.

Os conjuntos de técnicas emergentes não substituem os anteriores e o período atual é também marcado pelas possibilidades de interação entre as técnicas existentes, caracterizando um grande intercâmbio técnico científico. Essa é também uma característica própria do conjunto técnico informacional: As tecnologias de comunicação e informação, por estarem mais voltadas à gestão do conhecimento e a práticas e fluxos de comunicação, permitem a consulta a modelos técnicos distintos e distantes em nível temporal e conceitual, aproximando-os em sua aplicabilidade. O período atual não é definido por um conjunto de técnicas inertes, mas sim por tecnologias que permitem a apropriação de todo e qualquer conhecimento teórico ou prático existente para aplicação cotidiana – e as possibilidades de mistura e arranjos compostos são infinitas.

Tendo em vista as múltiplas possibilidades viabilizadas pelas plataformas informacionais/comunicacionais vale mencionar as percepções de Castells (1999) sobre esse novo sistema técnico e suas possibilidades no âmbito da linguagem, significação e impacto real sobre a sociedade. Segundo ele, na segunda metade da década de 1990 formou-se um novo sistema de comunicação eletrônica, principalmente pela fusão da mídia massiva personalizada globalizada com a comunicação digital (mediada por computadores), e esse novo sistema, chamado Multimídia, é caracterizado pela “integração de diferentes veículos de comunicação e seu potencial interativo” (CASTELLS, 1999, p. 450).

Sobre esse sistema Multimídia, Castells também pontuava que, apesar de emergente, esse conjunto de fluxos comunicacionais parecia

apresentar uma linearidade em seu padrão social/cultural, sendo marcado por alguns aspectos principais:

- *A diferenciação social e cultural que ocasionava a segmentação dos públicos* não apenas por estratégias do emissor, mas agora por preferências do espectador, que é capaz de explorar as vantagens das capacidades interativas;

- *A crescente estratificação social entre os usuários*, que aponta para a tendência à restrição dos benefícios advindos das tecnologias aos detentores de tempo, capital, e potencial capacidade de consumo e, agora, em um momento mais democratizado, a indivíduos com características educacionais e culturais decisivas para o bom aproveitamento dos fluxos – o que traz a estratificação para o nível cultural. Nesse sentido a população se segmentaria entre os interagentes e os receptores de interação.

- *A integração de todas as mensagens em um padrão cognitivo comum*. Apesar das características interativas e seletivas do sistema, este permite e alinha sinergicamente diferentes modos de comunicação e transmissão de conhecimento que passam a trocar códigos entre si. Castells mencionou que: “Do ponto meio, diferentes modos de comunicação tendem a trocar códigos entre si” (CASTELLS, 1999, 458) e, sob o ponto de vista do usuário ” a escolha de várias mensagens no mesmo modo de comunicação, com facilidade de mudança para a outra, reduz a distancia mental entre as várias fontes de envolvimento cognitivo e sensorial” (CASTELLS, 1999, 458). Nesse contexto são constatadas as possibilidades de Transmídia e gestão de comunicação multi-plataforma, onde as mensagens têm seus códigos embaralhados na formação de um “contexto semântico multifacetado composto de uma mistura aleatória de vários sentidos” (CASTELLS, 1999, p. 458).

- *A capacidade de captação de toda a diversidade existente nas distintas expressões culturais*. Nesse ponto, o autor atentou para o que considerava ser a característica mais marcante da base técnica/tecnológica Multimídia, como “supertexto histórico gigantesco” capaz de agregar em um universo digital e num novo ambiente simbólico “as manifestações passadas, presentes e futuras da mente comunicativa” (CASTELLS, 1999, p. 458).

Temos, portanto, um sistema de Tecnologias de Comunicação e Informação de característica Multimídia e que de certa forma determinam o atual momento histórico, sua fluidez e as múltiplas possibilidades vivenciadas pelos agentes históricos. Com ênfase na integração de formas de comunicação, esse sistema se mostra capaz de abranger, co-relacionar e incluir todas as expressões culturais, gerando impactos reais através mobilização, elocução e colaboração nas mais distintas esferas sociais e culturais.

É precisamente devido a sua diversificação, multimodalidade e versatilidade que o novo sistema de comunicação é capaz de abarcar e integrar todas as formas de expressão, bem como a diversidade de interesses, valores e imaginações, inclusive a expressão de conflitos sociais. (CASTELLS, 1999, p. 461).

É possível verificar no panorama histórico que as técnicas e tecnologias emergentes são/foram, em geral, inicialmente exploradas pelos atores hegemônicos do período histórico – dotados de capital e poder; poder esse, em geral, ligado a essa detenção de capital ou à defesa de uma ideologia dominante. Em contraposição a essa característica, como dito, temos que o atual conjunto de técnicas – representado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação – tem como característica marcante a capacidade de integração, co-influência e relação entre diferentes sistemas técnicos. Vemos então emergir um momento histórico sem precedentes em que, com altíssimo nível de democratização, um conjunto de técnicas heterogêneo, fluido e, por sua fluidez, extremamente versátil passa a ser acessível e aplicável em nível global.

Torna-se perceptível o enfraquecimento do poder simbólico exercido pelos emissores tradicionais em aspectos como, por exemplo, autoridade, ideologia política, religião e o próprio culto ao consumo. Essas questões passam a sofrer a influência dos novos fluxos de informação e, ao longo dos anos, para que sobrevivam, precisarão ser readequadas e recodificadas na linguagem e na dinâmica do novo sistema simbólico. De qualquer forma, um processo de desmistificação e desencanto com as ideologias antes dominantes

parece ser tendência, dando espaço a indivíduos mais críticos que, apropriando-se dos fluxos de informação e interatividade, selecionam, analisam, manipulam e transformam seu conhecimento e suas formas de comunicação.

A relevância da Unicidade Técnica para a atual conjuntura e para o estabelecimento de um “novo” processo de globalização vai ficando mais clara quando se percebe que as esferas locais passam a ter acesso e plenas condições de apropriação das técnicas globais e as técnicas locais, por sua vez, passam a ter capacidade de repercussão global. Daí nasce também o conceito de Glocalização, forjado por Roland Robertson (1994), em referência à repercussão dos aspectos locais na esfera global e à relação dialógica que passa a ser travada entre essas duas dimensões.

Segundo Wellman (2001) o termo “Glocalização” é um neologismo que significa uma combinação entre interação intensiva local e interação extensiva global. O autor também pontua que no século XX começaram a ocorrer transições muito importantes, principalmente, nas formas de organização das pessoas, dos fluxos e dos sistemas de trocas em redes mais distribuídas e inter-relacionadas, dotadas de conectividade glocalizada. Essa mudança, especialmente relacionada à emergência e estabelecimento do ambiente virtualizado permite o desenvolvimento do individualismo em rede, pautado nas capacidades de interação pessoa-pessoa (não mais relativizadas por espaços geográficos) e nas possibilidades de exercício de papéis específicos em diferentes redes de interesse.

Giddens (1991) ao definir o processo de Globalização apontou também as intensas transformações ocorridas na relação entre as dimensões micro e macro. O autor, em suas postulações, mencionou que as evoluções tecnológicas viabilizaram significativa intensificação nas relações sociais em escala mundial e também entre as conexões entre localidades geográficas distintas. Para Giddens, isso significava uma mudança no sistema de influências, fazendo das realidades locais mais suscetíveis a movimentações globais e vice-versa.

Robertson (1994) ao se referir à Globalização firma forte ênfase na capacidade que o processo tem de evidenciar interdependências e inter-relações existentes entre as diferentes esferas sociais, globais e locais, permitindo enxergarmos o mundo em uma totalidade. Para ele a Globalização “(...) se trata de um fenômeno que requer nitidamente aquilo que se chama convencionalmente tratamento interdisciplinar.”. (In: Featherstone, 1994, p.26).

O processo de Glocalização chama atenção para outra das bases materiais a serem exploradas na sequência, a Cognoscibilidade do Planeta. Essas linhas teóricas de visão são bem sintetizadas por um pensamento muito defendido atualmente: a capacidade de “pensar global e agir localmente”. A afirmação se torna viável por dois fatores principais que são resultados da evolução e unificação do sistema técnico e dialéticamente se relacionam, definindo a chamada Glocalização, sendo estes a possibilidade de pleno simultâneo conhecimento sobre as esferas global e local e o poder de interferência de ações locais sobre o paradigma global e vice-versa.

Milton Santos, 2001, colocou as tecnologias informacionais como centrais à geração do atual momento de fluidez global/local. Segundo ele “a técnica da informação alcança a totalidade de cada país, direta ou indiretamente.” (SANTOS, 2001, p. 26). Para tanto, Santos também colocou como fator estratégico a democratização e as possibilidades de apropriação dos meios tecnológicos e de sua capacidade de interação com o ambiente global: “Antes havia técnicas hegemônicas e não hegemônicas; hoje as técnicas não hegemônicas são hegemônicas.”. (SANTOS, 2001, p. 26).

De qualquer forma, na defesa desta linha de raciocínio é importante verificar que as técnicas apenas se perpetuam ou se consolidam no período histórico através da intermediação política, ou seja, através da influência e das regulações do sistema político vigente. Essa vigência é, por sua vez, instituída/determinada, implícita ou explicitamente, através da movimentação dos “atores políticos”, sejam estas organizações ou redes públicas e governamentais (primeiro setor), empresas e corporações globais e locais (segundo setor) e organizações e redes da sociedade civil (terceiro setor).

Outro aspecto a ser ressaltado sobre o atual sistema técnico é sua característica de “invasor”. Nesse sentido, o conjunto técnico tem por vocação espalhar-se, ou seja, a possibilidade de aplicação do mesmo sistema técnico em múltiplas localidades estimula-o à difusão em níveis processuais e territoriais. É possível verificar essa característica se manifestando na atuação política das grandes corporações, que fragmentam seus processos produtivos e comunicacionais de acordo com seus interesses e facilidades, mas são dotadas de núcleos gerenciais e políticos isolados – é a técnica distribuída e a política centralizada ou multicentralizada. Essa constatação, inclusive, coloca em cheque o conceito divulgado de “Mercado Global”.

Como mencionado sobre a “Cognoscibilidade do Planeta”, logo veremos que a dialética entre as bases materiais as faz relacionadas de forma complementar. A “Unicidade Técnica” (com foco nas tecnologias multimídia de informação e comunicação) acaba por ter total relação com outra base material que será em breve abordada: a “Convergência de Momentos” (Unicidade de Tempo). Sob este prisma, estamos presenciando a existência paralela de tecnologias difundidas mundialmente e que, ao interagirem, fazem possíveis novas formas de utilização e entendimento do fluxo temporal, sendo possível a simultaneidade de ações em diferentes espaços geográficos, o que acelera o processo histórico. Vale lembrar que a referência à interação entre plataformas tecnológicas tem como pressuposto a manipulação humana e o posicionamento da técnica como extensão existencial do indivíduo e de sua capacidade de intervenção.

A Unicidade Técnica também permite a formação de uma “Mais Valia Globalizada”, que reforça a “Unicidade de Tempo” entre os acontecimentos em nível global. Por outro lado, estes dois fatores são essenciais para o estabelecimento da própria “Unicidade Técnica”.

1.1.2 Convergência de Momentos / Unicidade do Tempo

Milton Santos (2001) pontuou também que vivemos em uma época sem precedentes em que há a convergência entre momentos históricos vivenciados em nível global.

Desde a aceleração na busca pelo progresso científico, no período pós Segunda Guerra Mundial, em grande parte devido às grandes corporações com operações em nível global e sem barreiras temporais, hoje somos capazes de ter pleno conhecimento sobre fatos simultâneos em qualquer lugar.

A aceleração do processo histórico notada na minimização de distâncias entre as evoluções e crises sociais está relacionada à “Convergência de Momentos”. Notamos, entretanto, que ainda há grande concentração (centralização) dos meios hegemônicos de informação sob o domínio das grandes corporações e sob a forte influencia do mundo do capital. Ou seja, essa grande evolução nas possibilidades de acesso instantâneo a informações não impede a manipulação e não garante a generalização e democratização do conhecimento.

O conceito de Aldeia Global, defendido por Marshal McLuhan (1964) que apontava que o progresso tecnológico estaria resgatando toda a realidade global a uma situação semelhante à de uma aldeia, com viabilidades de comunicação direta entre os indivíduos, ainda deve demorar a ser concretizado, mas o caminho tem se mostrado a cada dia mais acessível.

Os preceitos básicos desta visão são de que a velocidade da comunicação através da mídia eletrônica se aproxima muito à própria velocidade dos sentidos humanos. Através de mídias como o telefone, a televisão e a Internet em suas possibilidades interativo-digitais – respeitando também a emergência do ambiente multimídia – os indivíduos estão conectados em “tempo real” independente de possíveis distâncias geográficas. As pessoas estão, portanto, capacitadas a interagir umas com as outras, mesmo que em lados opostos do mundo, com a mesma velocidade que precisariam para se comunicar estando no mesmo espaço físico, como pessoas que vivem em uma mesma comunidade, uma mesma aldeia.

Com o atual sistema técnico/tecnológico globalizado é possível ouvir e ver eventos que ocorrem em centenas de quilômetros de distância em uma velocidade instantânea, recebendo informações globais muitas vezes mais rápido do que as locais, de nossa própria geografia de convívio. McLuhan

(1964) defendeu que a velocidade da mídia eletrônica permite que os indivíduos reajam às questões globais na mesma velocidade a que respondem a uma comunicação presencial, cara a cara.

Em seu livro “Condição pós-moderna”, David Harvey, destaca a relevância da compreensão do tempo-espaço e suas inter-relações com o encurtamento de distâncias e com a quebra de barreiras temporais advindos do processo de Globalização. Retomando o conceito de “aldeia global” proposto por McLuhan ele aponta essa nova compreensão como importante característica da sociedade pós-moderna.

Por vezes, o mundo parece encolher numa “aldeia global” de telecomunicações e numa ‘espaçonave terra’ de interdependências ecológicas e econômicas e, que os horizontes temporais se reduzem a um ponto em que só existe no presente (o mundo do esquizofrênico), temos de aprender a lidar com um avassalador sentido de compressão dos nossos mundos espacial e temporal. [...] A experiência da compressão do tempo-espaço é um desafio, um estímulo, uma tensão, [...] capaz de provocar [...] uma diversidade de reações sociais, culturais e políticas. (Harvey, 1997, p. 219 – 220).

Seguindo a linha já defendida de “pensar global e agir local” McLuhan (1964) também pontuou que essa nova habilidade de experienciar quase que instantaneamente os efeitos e resultados das ações em uma escala global trouxe os indivíduos a uma maior noção de sua responsabilidade sobre a realidade Global, em detrimento do pensamento e ação focados na realidade Local. Dessa forma os indivíduos são capazes de notar que suas ações locais são sim relevantes a um contexto mundial.

Ao considerar esse “tempo real” compartilhado em nível global, é importante pontuar a existência de atores, ou melhor, protagonistas hegemônicos que assim são por dominarem os fluxos informacionais e a produção de discursos ideológicos, o que imprime as características desiguais do momento histórico atual. Apesar dessa consciência sobre a disparidade vigente e de um momento histórico socialmente excludente, emerge também,

junto às novas noções de tempo e espaço, o entendimento sobre as potencialidades, mais democratizadas, de emancipação e protagonização.

O privilégio de apropriação dos meios e tecnologias de comunicação e informação permite a utilização do tempo real para o encaminhamento de transformações na linha histórica. O período aqui abordado é estratégico, pois mudanças complexas têm ocorrido nessas capacidades de apropriação e nos valores norteadores no “caminhar” global. Tem-se que, ao abordar os fatores que movem os interesses globais, são cabíveis considerações sobre o que Milton Santos chamou de “Motor Único”.

1.1.3 Motor Único

É possível identificar, no período atual, uma tendência, uma vocação pela combinação e interação entre vetores e formas de mundialização. Essa tendência é movida pela influência dos elementos internacionalizados entre si, em uma relação dialógica de co-influência e co-estimulação. Capital, produtos, informação e outros muitos fatores, em seu processo de internacionalização, atraem, estimulam e suportam a internacionalização uns dos outros.

Essa tendência, que é cíclica e retro-alimentada, mas constantemente inovada, se dá pela mundialização da técnica (Unicidade Técnica) e por o que Milton Santos chama de Mundialização da Mais Valia³.

Avesso ao período imperialista, em que cada nação possuía características próprias e únicas em seu sistema produtiva e, por conseguinte, em sua mais valia, vivencia-se hoje um período de formação de uma mais valia universal, um “Motor Único”. Por sua constante evolução (mudança) e liquidez, esta mais valia não é mensurável ou definível, mas sua veracidade de existência é perceptível.

³ O conceito de mais valia diz respeito à diferença entre os valores de produção e valores agregados, o que viabiliza o lucro, ápice do capitalismo. Nessa linha de raciocínio, tem-se a mais valia e a geração de valor capitalizado como fator central e “motor” de manutenção e giro da máquina/sistema capitalista.

A busca incessante por progressos técnicos/ tecnológicos e científicos tem se mostrado um dos principais fatores componentes de tal mais valia globalizada. É por meio desses progressos que as organizações têm gerado valor e alcançado maior nível de competitividade no chamado Mercado Global.

A atual competitividade entre as empresas é uma forma de exercício dessa mais valia universal, que se torna fugidia exatamente por deixarmos o mundo da competição e entrarmos no mundo da competitividade. O exercício da competitividade torna exponencial a briga entre as empresas e as conduz a alimentar uma demanda dioturna de mais ciência, mais tecnologia, de melhor organização, para manter-se à frente da corrida. (SANTOS, M., 2001, p. 31).

As universidades e laboratórios atuam de forma constante buscando inovações para aumento e melhoria da produtividade e, assim, da competitividade entre as corporações globais. Esses avanços, quando alcançados, geram demanda por mais avanços, fazendo da mais valia globalizada um alvo, um destino, que estará sempre adiante.

O estreito vínculo entre a mais valia universal – parte do processo de produção e resultado da competitividade – e os avanços almejados (ainda não alcançados) imprime alta instabilidade ao presente panorama mundial.

1.1.4 Cognoscibilidade do Planeta

Outra possibilidade, a última das bases materiais do processo de Globalização, emerge no momento histórico atual, movida pelos progressos da ciência e os avanços técnicos que deles advém – assim como as demais bases materiais. É o acesso e a possibilidade de conhecimento extensivo e intensivo sobre o planeta.

Indo além das matérias encontradas na natureza, o homem é hoje capaz de sintetizar os materiais necessários para o desenvolvimento dos produtos que deseja. Os produtos tecnológicos produzidos ampliam as possibilidades de visão sobre a evolução do período histórico. Através da ação dos satélites podemos ter retratos sucessivos, em escala de tempo, sobre os

muitos pontos da terra e espaço sideral. Isso não garante ou dá acesso aos processos históricos que serão os mais importantes no “mover” do mundo, mas apresenta os momentos da evolução para que sejam propostas interpretações.

A humanidade caminha, portanto, para o alcance do conhecimento concreto sobre o mundo como um todo (conhecimento extensivo), viabilizado através de tecnologias de visualização física e também da extensividade dos conhecimentos e informações históricos e atuais dispostos e acessíveis através dos aparatos tecnológicos informacionais. Em paralelo, o conhecimento intensivo das particularidades regionais e locais também passa a estar “à mão” para quem buscar tê-lo. O que acontece é que o atual conjunto tecnológico científico permite o conhecimento global e local em parcelas, padrões e “sabores” versatilizados.

Essas possibilidades de conhecimento têm sido essenciais e amplamente exploradas pelas corporações na busca por sua “mais valia globalizada” e na manutenção do sistema capitalista vigente. Por meio desse conhecimento (intensivo e extensivo global) os atores hegemônicos do capital têm visão privilegiada sobre as áreas e oportunidades mais “propícias” à sua atuação. É também por meio desse conhecimento que o processo contrário, de democratização, emancipação e elocução local – para interferência global –, no sentido de um novo tipo de Globalização, tem suas potencialidades despertas e consolida-se como tendência. Muhammad Yunus, ao receber o Prêmio Nobel da Paz em 2006, defendeu esse processo de Globalização mais justo e mais igualitário, ao qual chamou “tipo certo de globalização” (YUNUS, Muhammad, 2006).

Eu apoio a globalização e acredito que ela pode trazer mais benefícios aos pobres do que algum sistema alternativo. Mas deve ser o tipo certo de globalização. Para mim, a globalização é uma estrada com centenas de faixas que continuamente se cruzam pelo mundo. Se for uma estrada livre para todos, suas faixas serão tomadas pelos gigantescos caminhões das economias mais fortes. [...] A regra do “o mais forte ganha tudo” deve ser substituída por regras que garantam aos pobres um lugar e um pedaço na “ação”, sem serem empurrados pelos mais fortes. A globalização não pode

se tornar sinônimo de imperialismo financeiro. (YUNUS, Muhammad, 2006, tradução nossa).

1.1.5 Por essa nova Globalização

Considerando as bases materiais do processo de Globalização propostas por Milton Santos e a sua visão sobre a possibilidade de apropriação dessas bases em uma Globalização mais humana e justa, o entendimento é semelhante ao de Yunus (sobre a potencialidade de uma Globalização positiva) e também ao de Castells ao apontar que: “Uma revolução tecnológica começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado.” (1999, p. 39). A base para continuidade da defesa da emergência desse “novo mundo” se assemelha, portanto, ao entendimento de Castells em sua afirmação:

Acredito nas oportunidades de ação social significativa e de política transformadora, sem necessariamente derivar para as corredeiras fatais de utopias absolutas. Acredito no poder libertador da identidade sem aceitar a necessidade de sua individualização ou de sua captura pelo fundamentalismo. E proponho a hipótese de que todas as maiores tendências de mudanças em nosso mundo novo e confuso são afins e que podemos entender seu inter-relacionamento. E acredito, sim, apesar de uma longa tradição de alguns eventuais erros intelectuais trágicos, que observar, analisar e teorizar é um modo de ajudar a construir um mundo diferente e melhor. (CASTELLS, 1999, p. 42).

1.2 As Marcas do Cenário Atual

Tomar-se-á, também, como base a visão de Philip Kotler (2010), que atentou para a o surgimento de uma nova paisagem de negócios em que uma confluência de fatores, desencadeados pela Globalização, estaria imbuindo o comportamento humano de ênfases colaborativas, culturais e espirituais. Esse cenário seria moldado pela ascensão de três fatores: “a Era da Participação, a Era do Paradoxo da Globalização e a Era da Sociedade Criativa” (KOTLER, P. 2010, p.5).

A Era da Participação

Sob a perspectiva da participação, temos hoje uma realidade na qual a colaboração e os processos de co-construção da realidade estão em alta. Sendo este movimento marcado pela ascensão das tecnologias e mídias sociais expressivas e colaborativas, hoje, mais do que nunca, as pessoas tem capacidade de exercer grande influência dentro dos sistemas políticos, produtivos e econômicos. Dentro desse contexto os empreendimentos sofrem importantes pressões que demandam ampliação significativa das interfaces entre as diretrizes de negócio e os valores e aspectos culturais.

Emerge na humanidade uma consciência coletiva que respeita e demanda respeito pelas particularidades culturais e peja justiça sócio-ambiental. Essa consciência somada às novas capacidades de organização em rede – também oriundas de evoluções técnicas/tecnológicas – amplificou as possibilidades de exercício de pressão social. Sob essa perspectiva, vemos emergirem importantes movimentações políticas, sociais e econômicas da sociedade civil para exercício de pressão no sentido de políticas públicas e organizacionais que respeitem grupos minoritários e tenham por bases a multiculturalidade, a transparência, a ética e a justiça social e ecológica – Esses movimentos, além do exercício de pressão para a instituição desses valores em processos já existentes, estão criando e desenvolvendo arranjos produtivos que têm esses aspectos como nortes principais.

Instaura-se uma nova forma de arranjo social (local e global) em que é crescente a exigência de relacionamento e diálogo entre todos os públicos estratégicos (*stakeholders*) de determinado(a) projeto/ empreendimento/ organização como fator básico para seu sucesso. Há um crescente senso de responsabilidade compartilhada sobre os diversos aspectos da humanidade que regula as atividades e envolve os indivíduos em um paradigma de colaboração. Como veremos em breve, as formas de organização em rede, o compartilhamento de valores e as ações colaborativas serão aspectos-chave na busca do desenvolvimento sustentável e no estabelecimento de um novo paradigma econômico.

Outro aspecto a se ressaltar, ainda na esfera da participação/colaboração (a ser mais aprofundada ao longo desta produção), é

que esta é essencial para o estabelecimento de aspectos mais humanos como novos objetivos econômicos e também para a realização destes objetivos. Ao se pensar que a Inovação, a Sustentabilidade e o Capital Humano⁴ e Social serão as principais forças motrizes de uma nova Economia, pode-se ter certeza que o alcance desses fatores só é possível a partir da colaboração. O atual paradigma de economia interligada demanda a colaboração entre os diversos indivíduos e entre as organizações de todos os setores e seus stakeholders para o alcance de objetivos comuns; esse novo momento econômico “representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos” (KOTLER, P., 2010, p.12).

Os Paradoxos da Globalização

Em sinergia com a evolução tecnológica, a Globalização tem seu alcance estendido a todo o mundo, viabilizando a chamada “economia interligada”. O que acontece, e que de fato é relevante ressaltar, é que a Globalização quebra barreiras e horizontaliza possibilidades na superfície terrestre, mas essa realidade não é dominante; a Globalização tem como característica marcante a existência de paradoxos.

Kotler (2010) atenta para três paradoxos principais – que estariam contidos dentro de uma gama muito mais complexa de paradoxos – sendo estes:

- **Paradoxo Político** – A globalização atua para a abertura econômica e a redução de distância e obstáculos aos processos de troca, mas essa mesma dinâmica não é, de forma geral, aplicada à realidade política. Dessa forma, as determinâncias políticas ainda são definidas por um cenário nacional/local.
- **Paradoxo Econômico** – A globalização traz consigo perspectivas positivas e negativas sobre a sua influência econômica. Ao mesmo tempo em que dinamiza e diversifica os processos econômicos, a globalização tem ocasionado significativas disparidades sociais e

⁴ Capital Humano é um termo que faz referência às competências humanas como fator imbuído de valor econômico, com especial ênfase às capacidades criativas e à educação. Abordado no plano teórico por Vanilda Paiva (2001). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>>

econômicas em âmbito global e local. Sob esse ponto de vista a Globalização propõe a integração de economias, mas não a igualdade entre elas.

- Paradoxo Sócio-cultural – Esse paradoxo tem impactos mais significativos sobre os indivíduos de forma geral. O que ocorre é que a Globalização desenvolve uma cultura diversificada. Ela simultaneamente estimula o estabelecimento de uma cultura global e fortalece as culturas locais e tradicionais.

Ressaltar os paradoxos advindos da realidade globalizada serve como base de suporte ao entendimento do momento sócio-econômico atual. Os paradoxos fazem com que as pessoas se sobrecarreguem de valores aparentemente conflitantes, voltando-se à busca por formas de administrá-los positivamente. “Os paradoxos geram maior conscientização e preocupação com pobreza, injustiça, sustentabilidade ambiental, responsabilidade comunitária e propósito social” (KOTLER, P., 2010, p.15) e dessa forma os indivíduos buscam ser globais e também locais, conectados e também críticos. Nota-se, então, que uma nova consciência global respeitosa às singularidades locais vai se instituindo.

Essa nova consciência afeta o mundo dos negócios e, então, os empreendimentos (para que tenham sucesso) passam a ser cobrados de uma postura consistente perante os paradoxos existentes. As organizações e os negócios que conseguem demonstrar postura pró-ativa perante os desafios sociais e ambientais se destacam e garantem sua perenidade. O principal diferencial desses empreendimentos, aos quais Kotler (2010) denomina “marcas culturais”, é sua sensibilidade cultural e sua capacidade de transformação, pois são capazes de identificar as questões comunitárias de maior relevância e moldar práticas empreendedoras a esse contexto.

A Era da Criatividade

O último aspecto apontado por Kotler, mas não menos importante que os demais, é a emergência da chamada Sociedade Criativa. Na Sociedade Criativa, em decorrência da evolução tecnológica e dos aspectos globais já

contextualizados, a arte, a cultura, a ciência e os serviços profissionais – tidos como setores criativos – passam a ser mais valorizados. Na realidade, a figura do indivíduo criativo vai se tornando mais estratégica, uma vez que este se apropria do papel de principal responsável pelas transformações e inovações na sociedade.

Essa característica social de valorização da criatividade tem se expandido em nível global e é possível afirmar que “Nos países avançados, as pessoas criativas são a espinha dorsal da economia” (KOTLER, P., 2010, p.19). O que o autor aponta é que os países e regiões que mais apresentaram crescimento e desenvolvimento na linha histórica são os que mais valorizavam as práticas criativas. Nota-se que a criatividade vem acompanhada de um quê de inquietude e de busca por melhorias e transformações positivas.

Os seres humanos dotados de criatividade moldam o mundo à sua volta. As pessoas criativas tentam o tempo todo aperfeiçoar a si mesmas e ao mundo. A criatividade se expressa na humanidade, moralidade e espiritualidade. (KOTLER, P., 2010, p.20)

Kotler verifica que vivemos um momento de ascensão dos indivíduos criativos em nível global e esse movimento está levando a humanidade a um ápice de qualidade e busca por aperfeiçoamento; um nível de existência muito mais ligado espiritualidade e à realização pessoal. Ao contextualizar esse fenômeno, o autor faz referência a um conceito criado por Abraham Maslow chamado “Hierarquia de Necessidades”.

A hierarquia de necessidades dá origem ao que se chama “Pirâmide de Maslow”, que apresenta graficamente as principais necessidades humanas e seu nível de interdependência. Têm-se na base da pirâmide as necessidades básicas fisiológicas, como respiração, comida água, sexo. Em um segundo patamar estão questões relativas à segurança (de forma ampla). Mais para cima, a pirâmide evolui chegando a questões de Amor e Relacionamentos, seguidas por fatores de Estima e chegando, finalmente, ao topo, que é representado pela Realização Pessoal.

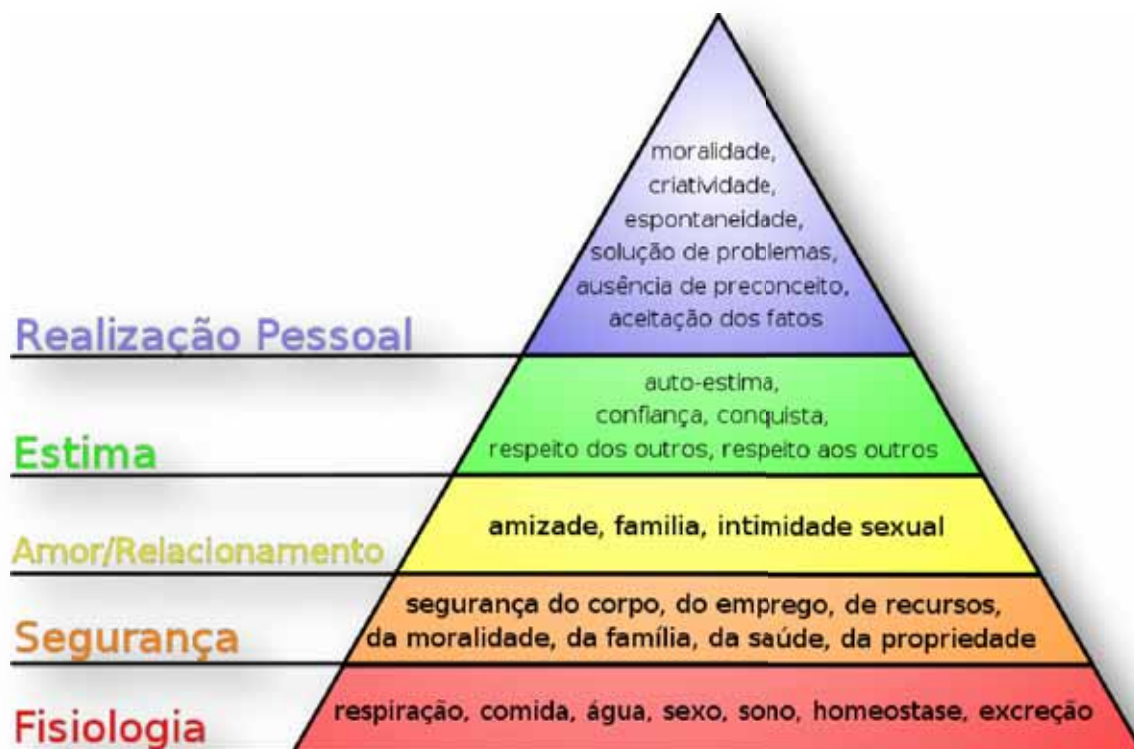


FIGURA 1: A Pirâmide de Maslow

FONTE: <<http://picsbox.biz/key/piramide%20de%20maslow>>. Acesso em 10 de setembro de 2011

O interessante sobre a Pirâmide de Maslow é que a idéia que Abraham Maslow objetivava transmitir era de que as partes mais altas da pirâmide, para que fossem atendidas, demandavam a satisfação das etapas mais baixas (de base). Dessa forma, para alcançar a realização pessoal, o indivíduo precisaria ter as outras esferas de sua existência satisfeitas, como pré-requisitos.

O que tem se mostrado mais aparente na atual Sociedade Criativa e até mesmo foi posteriormente defendido pelo próprio criador da pirâmide, é que essa escala de necessidades não é estática e a própria inversão de fatores é possível e é tendência. Visualiza-se então a possibilidade de uma pirâmide invertida, na qual as necessidades primárias e mais básicas são as relacionadas à auto-realização, à moralidade, à espontaneidade e à criatividade. Essa perspectiva chama a atenção para uma humanidade mais evoluída, em que a transcendência e a espiritualidade sobrepõem necessidades de sobrevivência, ao passo que também enfatiza que a criatividade e os fatores “do topo”, ligados à realização pessoal, podem ser

alcançados por qualquer indivíduo, independente de suas condições. Inclusive, é a partir dessa aceitação que se torna verificável que esses fatores “de topo” são os principais “motores” para emancipação social e empoderamento rumo à conquista das demais etapas da pirâmide.

A criatividade, como característica marcante da sociedade atual, pode então funcionar como mecanismo para o alcance de melhores condições sociais, culturais e ambientais. Ela surge como resposta aos desafios impostos pelo mundo globalizado aos diferentes indivíduos, nos mais distintos contextos. A noção desenvolvida é de que as adversidades contextuais, independente de seu caráter, surgem aos indivíduos como combustíveis para seus processos criativos. É como um instinto de sobrevivência que responde às necessidades mais básicas da humanidade por realização pessoal. Os países subdesenvolvidos, apesar de seus baixos níveis de estímulo – principalmente em nível político – a atividades criativas, mostram-se como locais férteis para o desenvolvimento da criatividade. Nesses países, a criatividade é fomentada pela busca de superação dos paradoxos e é nutrida pela cultura, em especial, pela multiculturalidade.

Os países em desenvolvimento concentram uma riqueza ímpar de biodiversidade e diversidade cultural, dependentes uma da outra e geradoras de enorme fonte potencial de conhecimentos, bens e serviços criativos ainda parcamente reconhecida por essas próprias nações. (FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 37)

Os modelos econômicos neoliberais instituídos no passado e prevaletentes hoje não foram, são ou parecem caminhar para se tornarem adequados ao sucesso no alcance de um bem comum. Esse estado de bem estar da maioria dos indivíduos e de harmonia com o Planeta Terra soa inalcançável, e o motivo para isso parece estar na incapacidade dos modelos de desenvolvimento antes propostos em compreender a complexidade e os ativos “invisíveis” desse momento ímpar da realidade humana.

Em uma sociedade que tem o conhecimento como principal moeda de troca e que é marcada pela insuficiência e pela crise de seu tradicional modelo econômico como opção para o desenvolvimento, o capital humano e

social ganha posição essencial para um novo desenho da sociedade (design social). A criatividade, então, surge como principal força motriz para a superação dos paradoxos e obstáculos eco-sócio-culturais rumo ao desenvolvimento sustentável.

O momento que emerge é de transcendência dos elementos de dominância econômica – enraizados no contexto global – rumo a abordagens que compreendam o humano, o cultural, o justo, o ético e o vital. Está, então, montado um cenário sem precedentes; um novo momento econômico e social mais adequado ao desenvolvimento sustentável e que é fortemente relativizado por sabores de cultura, tecnologia e criatividade individual e coletiva. Institui-se o paradigma da Economia Criativa.

2. ECONOMIA CRIATIVA: Uma tendência e um caminho para o desenvolvimento sustentável

2.1 O Conceito de Economia

Pode-se dizer que a idéia de Economia surgiu da expressão grega “*ecus nomia*” que se refere à “gestão/administração da casa”. Essa concepção toma por referência as “diversas casas” que podemos ter, considerando nossa cidade, nosso país, nossos diversos círculos de convivência e até mesmo o nosso próprio corpo.

Sob essa perspectiva, a economia tem forte viés humano e social, uma vez que centra suas preocupações no bem estar dos habitantes dessas diferentes casas que se pode ter e em uma ética que considera o ser humano em primeiro lugar. Nesse sentido o agir e o possuir estão a serviço do ser e não vice-versa, como ocorre na lógica do chamado Capital. Ao centrar-se no Capital e materializar-se no Consumo, a Economia faz com que as relações sociais e o “ser” sofram direta determinância do “ter” e, então, perde-se o sentido humano. A Economia, sob este ponto de vista, sofreu e sofre um desencantamento de seu aspecto harmônico e sustentável, adquirindo feições de dominação.

Inserida na lógica do Capital, a Economia predominante afetou a essência do ser humano, centrando-a no império da mercadoria e nas relações sociais de produção, competitividade e dominação focados na mais-valia, no lucro, na acumulação. Para Armando Boito (2000), essa situação faz com que o indivíduo só enxergue a si próprio, notando sua singularidade pessoal, através de sua relação com o Capital. Enxergando a “sociedade como uma arena de disputas de riquezas materiais” (BOITO, 2000, p.160) o indivíduo (além de ter sua auto-percepção corrompida) não vê aos outros como pares, mas como concorrentes ou obstáculos à sua acumulação de capital.

A mercadoria se apossou dos homens, e não os homens que dela se apropriaram. Enxergar-se como proprietário nada mais significa além de ter a vida entregue ao simulacro das mercadorias. É essa a forma de existência

que corresponde à concepção segundo a qual os seres humanos seriam, por essência, incapazes de qualquer outra relação senão aquela concorrencial e característica da propriedade privada.

Esse paradigma que se instaurou com bases no capitalismo neoliberal inseriu a humanidade na lógica perversa da dominação e do capital – o termo “lógica perversa” se refere a lógicas inegáveis que são sobrepostas e suprimidas quando de alguma forma entram em conflito com a lógica do capital, no chamado “circulo vicioso”. Essa lógica, que premia e estimula a dominação do homem sobre a natureza e sobre seus iguais na busca incessante por status e posses, pode ser notada em todas as esferas sociais e, insere a humanidade em um paradigma insustentável em que são esgotados os recursos naturais e a própria humanidade adentra um ciclo retroalimentado de desumanização.

[...] é preciso compreender as raízes desse paradigma e lutar para sua superação, porque ele é terrível tanto para os dominados, quanto para os dominadores: ele desumaniza ambos. [...] no momento em que um indivíduo domina o outro, ele está se alienando de si próprio; ele está se distanciando da sua humanidade.” (ARRUDA, 2003, p. 6-7)

Como já abordado, tem-se que as próprias bases materiais aplicadas ao processo de Globalização pautada no Capital têm viabilizado a emancipação social rumo a mudanças desse paradigma de dominação predatória. Através da apropriação das plataformas tecnológicas e da difusão de tecnologias sociais que articulam conhecimentos para a solução das “insalubridades” sociais e ambientais, a humanidade tem hoje vivenciado um momento de ruptura do Sistema através do gradativo resgate de suas características mais essenciais, de coexistência harmônica, de sociabilidade sustentável e de uma economia solidária e criativa.

O conjunto de variáveis formativas do atual período/crise vivenciados pela humanidade em nível global está permitindo o resgate do conceito inicial de Economia como “administração da casa”. Hoje emergem

possibilidades para que os indivíduos tornem-se protagonistas de melhorias e de desenvolvimento à realidade – em nível local e global.

A economia do trabalho se encontra hoje sob um cenário misto em que atores dessa “nova economia” co-existem com os predominantes e hegemônicos protagonistas do Mercado Global. Dessa forma, tem-se um paradigma composto por três situações de “atividade” econômica que de forma freqüente se misturam e dialogam. O que há, portanto, são atores (individuais e institucionais) de uma Economia Criativa; atores da Economia Tradicional e atores de uma Economia de Intersecção – sendo que neste ponto de intersecção é possível verificar indivíduos e organizações em fase de transição para uma adequação sustentável e outros que se valem do argumento e da retórica da sustentabilidade e da moralidade para manutenção de seu status ou para autopromoção. Pode-se afirmar, entretanto, que o momento atual, marcado pela Sociedade Criativa, não mais tem se mostrado “aberto” a posturas de dominação predatória e ao discurso desalinhado da prática, sendo os caminhos de escape do círculo vicioso e da lógica perversa do capital mais visíveis, mais acessíveis e mais viáveis e interessantes economicamente.

2.2 A Economia Criativa

Apesar do notável crescimento e visível desenvolvimento tecnológico e econômico em escala mundial, as tensões geradas pelo desequilíbrio sócio-econômico (um dos paradoxos da globalização) continuam constantes. As generalizações e estereótipos territoriais norte e sul ou as mais usuais denominações de “primeiro” ou “terceiro” mundos não mais fazem justiça à complexidade do paradigma vivenciado. Entretanto a diferenciação ainda serve com apoio no entendimento dos paradoxos e disparidades sociais e econômicas.

A exponencial ascensão dos chamados “países em desenvolvimento” na pirâmide econômica mundial é notória, mas é constatável que o rápido crescimento não garante e nem sequer viabiliza a amenização dos contrastes locais. Pelo contrário, os países em desenvolvimento possuem ainda seriíssimas disfunções to que tange às questões relacionadas a direitos

humanos e ambientais e à justiça social. Como causa e consequência dessa realidade, verifica-se a inconsistência de políticas públicas em sua função de viabilizar alternativas ao desenvolvimento nacional (também em perspectivas locais). Distorcidas e desvinculadas de seu papel ideal, as políticas (em muitos desses países) viram parte do ciclo de subdesenvolvimento, condicionando as nações à dependência econômica de certos *commodities* e não fomentando o desenvolvimento individual, educacional e criativo.

As transformações ocorridas e ocorrentes na estrutura social e as evidentes mudanças nos padrões comportamentais dos indivíduos – produtos do processo de Globalização – são fatores determinantes para mudanças também nos padrões de consumo e nos objetos valorativos de troca. Esse ambiente de alta liquidez permitiu o despontar da inovação e da criatividade humana como poderosas e valiosas competências para o desenvolvimento.

Transcendendo e relativizando as abordagens da proposta Sociedade da Informação/Conhecimento, a Economia Criativa, dentro desse paradigma mutante, instaura-se junto às noções científicas de Conhecimento, Inovação e Conectividade. Duisenberg (2008) apresenta a Economia Criativa como movimento econômico que tem como força motriz a criatividade, sendo esta liderada pelo Conhecimento e apoiada pela Conectividade. Esses fatores além de se apoiarem, travam uma relação dialética rumo a transformações no sistema econômico tradicional. Para nível de conceituação e entendimento básico, recorrer-se-á à paráfrase e interpretação do sentido léxico dessas palavras, publicado no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2011), sendo a criatividade a capacidade de inventar, de criar e também a qualidade de quem cria coisas novas e tem ideias originais; o conhecimento, o ato ou efeito de conhecer; a noção, a ideia, a informação assimilada sobre algo; e a conectividade, a capacidade que um dispositivo tem de se conectar com outros dispositivos e transferir informações, aceitando, no presente contexto, que a conectividade pode ser entendida sob a perspectiva humana e pessoal, sendo os indivíduos capazes de se conectar através da mediação de dispositivos tecnológicos, ou não.

A economia mundial, como demonstrado até agora, assim como os hábitos e comportamentos humanos, é direcionada e dinamizada por uma complexa gama de interações entre fatores sociais, ambientais, econômicos, culturais e tecnológicos. Os conceitos e definições envolvendo a Economia Criativa e os temas que a permeiam, como a chamada “classe criativa” e as “indústrias criativas”, tratam da dinâmica da criatividade dentro dessa realidade multifacetada.

Edna Duisenberg (2008) mencionou que o conceito de Classe Criativa foi forjado e trabalhado por Florida (2002) em seu livro “The Rise of the Creative Class”. A abordagem, que dialoga com a visão de Kottler (2010), apontou para a existência de pessoas, atuantes nas mais diversas áreas científicas, artísticas e profissionais que desempenham função econômica atrelada ao desenvolvimento de inovações criativas diversas, como novas tecnologias, novos conteúdos criativos, novas obras artísticas e novas idéias. Ligados por valores compartilhados (e compreender o compartilhamento de valores será estratégico para o estudo aqui proposto) como criatividade, mérito e respeito e apropriação das diferenças e individualidades, essas pessoas agregam valor econômico e transformam a sociedade através de seus processos criativos. Esses agentes possuem papel de suma importância para a evolução positiva da sociedade e da civilização humana. Nesse sentido, os “criativos” exercem papéis estratégicos perante os outros indivíduos e também perante aos processos políticos e econômicos, formando opiniões, influenciando a dinâmica social, favorecendo inovações positivas e criticando processos insustentáveis.

Edna Duisenberg (2008), ao buscar bases para conceituação do movimento criativo, também faz referência ao autor Howkins, que, em 2001, foi o primeiro estudioso a utilizar o termo “Economia Criativa” e também foi precursor dos estudos na área. Howkins (2001) utilizou duas perspectivas essenciais para se referir à Criatividade:

- Criatividade relacionada ao alcance da satisfação e realização individual – perspectiva também verificada nas abordagens da hierarquia de necessidades ou “pirâmide de Maslow”.

- Criatividade ligada ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços – abordagem mais comercial e ligada ao apelo econômico criativo.

Essa segunda perspectiva, mais voltada ao viés econômico, pode ser notada em países que valorizam mais, simbólica e materialmente, a inovação, a originalidade a ciência e os direitos de propriedade intelectual. Edna Duisenberg (2008), ao definir a criatividade, relaciona-a com a Economia Criativa, atentando para seu posicionamento estratégico nas intersecções entre Economia e Cultura:

Criatividade também pode ser definida como o processo pelo qual as ideias são geradas, conectadas e transformadas em coisas valorizadas. Em resumo, a chamada “Economia Criativa” é um conceito amplo e em evolução que está ganhando terreno no novo pensamento econômico. [...] Nesse novo cenário, a interação entre economia e cultura está sendo reformulada e espera-se que aumentando as perspectivas de desenvolvimento em muitos países.”. (DUISENBERG, E., apud FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 58)

Ana Carla Fonseca (2008) ao se aprofundar sobre algumas das perspectivas que dão origem à Economia Criativa, enxerga-a como uma confluência de aspectos multidisciplinares que se fundem de forma única relacionando características das chamadas Economia da Experiência, Economia do Conhecimento e Economia da Cultura. Alguns aspectos enumerados pela autora sobre cada uma dessas vertentes econômicas e que são apropriados pela Economia Criativa são:

- Da Economia da Experiência: Valorização da originalidade e dos processos colaborativos; prevalecimento de aspectos intangíveis na geração de valor; embasamento na Cultura e na diversidade cultural;
- Da Economia do Conhecimento: Apropriação da tecnologia; valorização da mão de obra capacitada e das especialidades individuais; geração dos direitos de propriedade intelectual;
- Da Economia da Cultura: Valorização do “intangível cultural único e inimitável” (FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 24) e da

autenticidade; verificação de que as particularidades e culturas locais podem ser apropriadas como recursos valiosos.

Outra questão abordada pela autora diz respeito a diferentes abordagens utilizadas para a Economia Criativa. Tais abordagens são complementares e relacionadas; entendê-las e respeitá-las é essencial para a noção que se pretende estabelecer. Uma primeira abordagem que se pode explorar é a das Indústrias Criativas. Entendidas como resultante da junção de setores econômicos que variam de acordo com as particularidades regionais, o conceito de Indústrias Criativas está ligado a uma área da economia formada por agentes que geram riqueza, movimentação de capital e desenvolvimento através de atividades criativas e relacionadas à cultura e tecnologia como, por exemplo, artesanato, moda, design, gastronomia, turismo, Tecnologias da Informação (desenvolvimento de softwares), audiovisual, games, etc. A UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), classifica as indústrias criativas em quatro amplas categorias: Patrimônio Cultural, Artes, Mídia e Criações Funcionais. Edna Duisenberg, que é economista sênior da UNCTAD também traça algumas constatações acerca do termo “indústrias criativas”:

Podem ser produtos tangíveis ou serviços intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado. As indústrias criativas podem ser definidas como o ciclo de criação, produção e distribuição de produtos ou serviços comercializáveis, que usam a criatividade como insumo principal. Em outras palavras, um conjunto de atividades econômicas com base no conhecimento e que fazem uso intensivo da criatividade e do conhecimento. (DUISENBERG, E. apud FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 25)

Outra abordagem aponta para a importância da perspectiva de que a Economia Criativa não se dá apenas através do desenvolver da criatividade como ativo econômico através das Indústrias Criativas. Há também uma visão mais ampla, da qual parte o presente estudo, que enxerga o termo relacionado

não apenas às Indústrias Criativas, mas também aos seus impactos sociais e econômicos em outros setores.

De fato, se entendermos a Economia Criativa como uma mera reordenação de setores em uma categoria cunhada de “indústrias criativas”, não caberá novidade, já que a criatividade é reconhecida como combustível de inovação desde o início dos tempos. A novidade reside no reconhecimento de que o contexto formado pela convergência de tecnologias, a globalização e a insatisfação com o atual quadro socioeconômico mundial atribui à criatividade o papel de motivar e embasar novos modelos de negócios, processos organizacionais e uma arquitetura institucional que galvaniza setores e agentes econômicos e sociais. (FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 23)

A amplitude da Economia Criativa está, entre outros âmbitos, muito relacionada a essa capacidade de produzir valor através da integração e interação de setores e interesses. Através da intersectorialidade e da multidisciplinaridade que as maiores ações têm sido realizadas. As relações de “ganha-ganha-ganha” se apresentam viáveis nos mais variados contextos, viabilizadas pela integração de tecnologias e metodologias empreendedoras a objetivos sociais, culturais e ambientais e também pela integração de diferentes atores e stakeholders em processos colaborativos. Primeiro, segundo e terceiro setores têm capacidades e interesses harmonizados através de parcerias criativas que objetivam o bem comum. As possibilidades empreendedoras são multiplicadas quando olhadas sob essa ótica complexa da integração de perspectivas distintas.

Vê-se, sob essa perspectiva, que a Economia Criativa exerce função catalisadora de oportunidades que inter-relacionam diferentes *stakeholders* e setores econômicos, dinamizando e viabilizando transformações nas relações de consumo e nas relações de parceria, cooperação e colaboração entre agentes econômicos, políticos e civis, estando assim relacionada à transformação positiva da realidade, “provocando e incorporando-se a profundas mudanças sociais, organizacionais, políticas, educacionais e econômicas.” (FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 25).

A próxima perspectiva apontada por Ana Carla Fonseca foi a das cidades e dos espaços criativos. Essa visão relaciona questões urbanísticas, antropológicas, sociológicas, econômicas e tecnológicas, buscando enxergar a relação dos processos criativos com o ambiente urbano. As chamadas cidades criativas possuem (na própria característica de fomento criativo) mecanismos de amenização dos problemas sociais e culturais. Dentro dessas cidades, a Economia Criativa exerce papel estratégico para a justiça social e a melhoria das condições de vida no ambiente urbano, viabilizando o resgate de áreas degradadas e melhorias de infra-estrutura. Outro fator diz respeito às interfaces entre a Economia Criativa e as particularidades culturais e sociais de nível local. Nesse sentido a Economia Criativa é estratégica no para a emancipação econômica e estabilização dos contrastes sociais. Através da apropriação das especificidades locais para o desenvolvimento de atividades econômicas, podem se formar arranjos produtivos que integram atores políticos, sociais e econômicos de um mesmo território.

Essas formações e agrupamentos em torno de uma atividade econômica local caracterizam os chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs). Os APLs são conjuntos de indivíduos que desenvolvem atividades econômicas correlatas em um mesmo espaço territorial, compartilhando vínculos e mecanismos de produção, colaboração, interação e aprendizagem. A emergência dos Arranjos Produtivos Locais é um bom exemplo de mecanismo das cidades criativas para reestruturação de seu tecido socioeconômico, mas também dá base para a visão sobre outro aspecto estratégico das cidades criativas: o fomento à criação de *clusters* e pólos criativos, ou seja, agrupamentos de indivíduos e organizações que desempenham papéis econômicos inter-relacionados e colaboram entre si para o alcance de resultados mais expressivos, tornando-se referencia em determinadas áreas. Por seu formato de organização em redes de colaboração, esses *clusters* atingem com mais agilidade altos níveis de inovação, além de ampliar vantagens comerciais através de facilidades tributárias, acesso a novos talentos, projetos em colaboração, etc.

Ainda na perspectiva das cidades criativas, interessante é compreender o recente movimento de algumas cidades em se instituírem como centros criativos globais. Essa ação objetiva fomentar o desenvolvimento de serviços e produtos criativos, a captação de talentos criativos em nível global, o posicionamento estratégico das cidades em nível global perante consumidores de produtos e serviços criativos e também o estímulo ao turismo e ao desenvolvimento local. Ações políticas e movimentações sociais nesse sentido tem se intensificado e podem ser exemplificadas em nível nacional por campanhas como a recém lançada “Rio Cidade Criativa”, na cidade do Rio de Janeiro. A campanha foi lançada pela organização Cidade Criativa / Transformações Culturais, liderada pela famosa coreógrafa brasileira Regina Miranda, em parceria com as Secretarias Municipais do Meio Ambiente e Cultura e também importantes organizações como a ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), o SESC Rio, o SEBRAE, o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, o Hub Rio Iniciativa e outras internacionais como o Ministério da Cultura de Quebec (Canadá), a Universidade de Coimbra (Portugal), o Aspen Institute (Estados Unidos), entre outras. O objetivo da campanha é articular agentes culturais e sociais em um amplo projeto de transformação cultural e desenvolvimento social para apropriação da cidade como espaço cultural, permitindo que ela se reconheça e se transforme como cidade criativa em possibilidades culturais, econômicas e sociais aos seus cidadãos.

Outro movimento semelhante ocorre, paralelamente, na cidade de São Paulo, inclusive já fazendo parte da “Agenda 2012: Programa de metas da cidade de São Paulo”, planejamento desenvolvido pela prefeitura municipal. Como um dos eixos principais dentro do planejamento de ações prioritárias para a cidade no ano de 2012 está o estabelecimento da cidade como “cidade criativa”. Nesse sentido a ideia é aproveitar as potencialidades ligadas a serviços criativos para o desenvolvimento da cidade como um todo. Esse objetivo, já estabelecido no plano político está se concretizando através da campanha “São Paulo Cidade Criativa”, encabeçada pela empresa municipal de promoção turística SPTuris, com o objetivo de evidenciar os atrativos

culturais e turísticos da cidade, apresentando também São Paulo como cidade de vanguarda e também inovadora nos segmentos criativos.

Excedendo a visão das Cidades Criativas, mas também dialogando com ela, Ana Carla Fonseca (2008) ainda propôs uma última perspectiva sobre a Economia Criativa: A Economia como Estratégia de Desenvolvimento. Esse sentido, a ser explorado com mais profundidade no decorrer da dissertação, relaciona-se com o reconhecimento do capital humano e da criatividade como fatores essenciais para a harmonização de objetivos econômicos, sociais e culturais. Essa perspectiva atenta para o capital humano e criativo como suportes poderosos para o alcance do desenvolvimento sustentável e para a harmonia e estabilidade da sociedade, tendo em vista as abordagens falhas e insustentáveis do capitalismo neoliberal monopolista. Essa visão também respeita o papel essencial desempenhado pelas novas tecnologias ao viabilizarem os canais de interface entre cultura e economia, alocando a criatividade como ativo econômico capaz de ser capitalizado em produtos, serviços e modelos de negócio, ou seja, atividades de geração de renda e empregos.

A base da Economia Criativa está em fatores dotados de potencial para a geração de desenvolvimento; são os chamados “ativos criativos”. A Economia Criativa, os ativos criativos e as potencialidades de desenvolvimento travam uma relação dialética formando um ciclo de desenvolvimento retro-alimentado. Edna Duisenberg (2008) aponta algumas dimensões e aspectos desse ciclo complexo de desenvolvimento da Economia Criativa, sendo eles as Dimensões Políticas; as Multidisciplinaridades; a Onipresença e a Atemporalidade; a Inclusão Social e os Valores Culturais e Históricos.

A implementação de mecanismos institucionais e políticos baseados na Economia Criativa, ou que fomentam o desenvolvimento do empreendedorismo criativo, deve compreender multidisciplinaridades integradas e sinérgicas que se tornam sustentáveis em sua relação. A proposição de políticas nesse sentido deve integrar e relacionar aspectos tecnológicos, culturais, sociais, econômicos e ambientais e também fomentar a formação de estruturas institucionais compostas por múltiplos públicos

estratégicos, pois esses serão aspectos imprescindíveis para o despontar da inovação, da criatividade e de sua aplicabilidade como ativos para o desenvolvimento.

Duas outras dimensões do desenvolvimento, sob a perspectiva da Economia Criativa, apontados por Duisenberg (2008), indicam que esta exerce e é dotada de Onipresença e Atemporalidade. Essa afirmação se baseia na constatação de que a Economia Criativa permeia diversas áreas do cotidiano humano, não se limitando a focos ou nichos específicos – aí está a onipresença. Além disso, outra base da Economia Criativa está na relação entre tecnologias do presente, valores e conhecimentos do passado e visão de futuro, demonstrando que esse novo modelo econômico, não está condicionado a recortes temporais, mas sim se apropriando de aspectos da linha histórica e, através de um ferramental tecnológico atual, buscando um futuro desenvolvido sustentavelmente – aí está a atemporalidade.

O motor da economia criativa também impulsiona de forma positiva os processos de promoção e inclusão social. Através da geração de oportunidades e possibilidades mais igualitárias entre os gêneros, minorias e camadas menos favorecidas. A Economia Criativa, por sua proposta e amplitude, exerce importante papel na busca por justiça e igualdade entre os indivíduos. Além desse caráter inclusivo e agregador entre as diversas camadas sociais, um dos âmbitos de maior importância, que dialoga com as multidisciplinaridades antes mencionadas, é que a Economia Criativa fomenta e viabiliza significativas e mais constantes interações e trocas entre os diferentes setores da sociedade. Dessa forma, os integrantes do primeiro (organizações ou redes públicas e governamentais), segundo (empresas e corporações globais e locais) e terceiro (organizações e redes da sociedade civil) setores e até mesmo a própria sociedade civil não organizada passam a vivenciar a união de indivíduos e interesses rumo a objetivos comuns, mais amplos e complexos.

Retomando a origem do termo “Indústrias Criativas” é mais fácil entender a dinâmica de surgimento desse novo momento econômico aqui abordado. O conceito foi primeiramente utilizado no relatório Creative Nation:

Commonwealth Cultural Policy (Nação Criativa: Política Cultural da Nação), lançado em outubro 1994 na Austrália. O relatório fazia referência a diretrizes econômicas, culturais e sociais que tinham como objetivo o desenvolvimento sustentável e o bem comum. O documento apontava que era responsabilidade do Governo manter e desenvolver os meios culturais em nível nacional. Sob esse argumento, o relatório mencionava que as inovações e as ideias deveriam ser continuamente encorajadas; que a liberdade de expressão e a criatividade deveriam ser continuamente encorajadas; que o patrimônio do país deveria ser preservado enquanto, simultaneamente, seu desenvolvimento deveria ser estimulado; que todos os australianos deveriam ter chance de participar e receber, sendo a vida nacional revigorada e os frutos dela divididos entre o povo.

Ao fazer referência ao papel do governo no desenvolvimento cultural do país surge, então, o termo Indústrias Criativas, já havendo importante ênfase em suas interfaces de tecnologia, cultura e sustentabilidade. O documento expressava que o papel do governo no desenvolvimento cultural estava ligado a cinco categorias, sendo elas:

Nutrir a criatividade e a excelência; habilitar todos os australianos a aproveitar a maior amplitude possível de experiências culturais; preservar o patrimônio australiano; promover a expressão da identidade cultural da Austrália, incluindo sua grande diversidade; e desenvolver vívidas e sustentáveis Indústrias Criativas, incluindo aquelas relacionadas à emergência de novas tecnologias.
(AUSTRALIAN GOVERNMENT, 1994, tradução nossa)

Esse documento australiano foi elaborado há dezesseis anos e, ainda hoje, mostra-se aplicável. Importante é notar que o contexto abordado pelo governo nessa obra política apontava para um desenvolvimento em que a população e as instituições deveriam se apropriar das Tecnologias de Informação e Comunicação e das possibilidades criativas propiciadas por elas. Assim como as proposições de Milton Santos, Manuel Castells e muitos outros, esse documento apontou para a possibilidade de apropriação dos aparatos tecnológicos e do momento global para propósitos humanos, democráticos, criativos e culturais.

É por isso que temos de abordar a revolução da informação e as novas mídias não com medo e ódio, mas com imaginação e inteligência. Temos que ver as oportunidades extraordinárias para a apreciação e criatividade que ele contém. Nós temos que abraçá-la como nós nos abraçamos a diversidade cultural do pós-guerra que a imigração nos entregou, reconhecendo que podemos transformar o notável poder desta nova tecnologia para um propósito democrático, criativo e cultural. Ela pode nos informar e nos enriquecer. Ela pode gerar novos domínios de oportunidade criativa. Temos que nos envolver com ela e colocar o carimbo da Austrália sobre ela. Essa é a principal razão pela qual o Governo deste ano conectou as agendas de Comunicações e Artes, e é por isso que uma parte significativa deste documento está preocupada com a revolução que já está mudando nossas vidas. (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 1994, tradução nossa)

Esse momento australiano foi de extrema importância para o estabelecimento de políticas públicas que considerassem os potenciais criativos para o desenvolvimento nacional. Essa tendência ganhou reverberação e logo em 1997 despontou em nível global com a instituição de políticas públicas relacionadas às Industrias Criativas no Reino Unido. As referidas políticas públicas foram implementadas quando os economistas se deram conta de que os produtos industrializados haviam dado lugar às ideias e de que o setor cultural apresentava altíssimos níveis de crescimento – maiores do que os demais setores. Essas políticas de fomento à Economia Criativa eram parte de um modelo de governo implantado pelo Primeiro Ministro Tony Blair através de ações multi-ministeriais e, dessa forma, multidisciplinares que deram origem a uma “Força Tarefa Ministerial das Industrias Criativas”, responsável pelo fomento do desenvolvimento do setor criativo e pela gestão de um “Programa de Economia Criativa para o Reino Unido”.

Importante é ressaltar a relevância do desenvolvimento das Indústrias Criativas no desenvolvimento das Indústrias Culturais, e vice-versa. Logo foi possível perceber o desenvolvimento empreendedor em atividades antes predominantemente não-econômicas, ou não profissionalmente geridas. Foi-se expandindo a noção de que a Economia Criativa permitiria a união e combinação de setores antes não relacionados ou simplesmente

despretensiosos de feição econômica, viabilizando o desenvolvimento e despertar de suas potencialidades comerciais e financeiramente valorativas. Mais adiante serão trabalhadas as feições de um empreendedorismo mais humano e responsável que emerge dessas novas possibilidades somadas à expansão da consciência humana.

Avaliando a Economia Criativa atualmente em âmbito global, pode-se constatar que, principalmente, os países “desenvolvidos” têm explorado o potencial econômico da criatividade com expertise e esse setor econômico vem se tornando significativamente relevante nos números estatísticos de crescimento e desenvolvimento nacionais. Como exemplos para ilustração dessa afirmação, tem-se o governo do Reino Unido que, como já mencionado, fez importantes investimentos em estruturas políticas para fomento ao desenvolvimento das indústrias criativas e estas, em 2006, representavam cerca de dez por cento da renda nacional e cinco por cento da força de trabalho, segundo dados do estudo “The Economy of Culture” desenvolvido pelo Grupo KEA European Affairs.

O setor criativo e cultural está em crescimento, desenvolvendo-se em um ritmo mais elevado do que o resto da economia. O mesmo se aplica aos trabalhos. Na verdade, este setor provê muitas possibilidades e, muitas vezes, com altas exigências por habilidades, e, novamente o crescimento do setor em termos de empregabilidade supera o desempenho do resto da economia. Com isso ele também leva outros setores da economia, especialmente o de Inovação e de Tecnologias de Comunicação e Informação. (KEA GROUP, 2006, p. 1, tradução nossa).

Assim como a Inglaterra – especialmente a cidade de Londres como pólo criativo mundial – dois países que servem de exemplo da tendência de estímulo à Economia Criativa são a Holanda e a Dinamarca. Na Dinamarca seis por cento do PIB (Produto Interno Bruto), doze por cento dos empregos e dezesseis por cento das exportações são relacionados a conteúdos criativos. Uma realidade semelhante pode ser notada na capital holandesa Amsterdam, onde a Economia Criativa representa cinco por cento do valor agregado total e sete por cento da força de trabalho.

Esses *lôcus* de desenvolvimento criativo caracterizam o conceito já mencionado de “cidades criativas”, ou “cidades de negócios e serviços criativos”. Com importante foco na revitalização da economia através do desenvolvimento e crescimento dos campos ligados às artes, às novas mídias e ao entretenimento, essas cidades criativas estão rapidamente se proliferando – especialmente e mais estruturadamente nos países desenvolvidos. É possível, entretanto, enxergar o gigantesco potencial de desenvolvimento criativo especialmente nos “países em desenvolvimento”. Esse potencial é determinado essencialmente por três fatores principais: Riquezas locais; abundância em talentos criativos e alta diversidade cultural. Essa constatação atenta para o grande potencial de êxito nas iniciativas mencionadas de instituição de cidades brasileiras como pólos criativos.

Na verdade, as iniciativas “São Paulo Cidade Criativa” e “Rio Cidade Criativa” compõem um movimento muito mais amplo que está em ebulição no Brasil, especialmente em 2011. Em janeiro desse ano, o termo Economia Criativa foi instituído dentro do patamar de políticas públicas nacionais, através da criação da Secretaria (nacional) de Economia Criativa (SEC), como parte integrante do Ministério da Cultura (MinC) criada para liderar as reflexões e ações sobre os potenciais do setor. Mais recentemente, nos meses de setembro e outubro de 2011, começaram as movimentações de divulgação da primeira obra política da instituída secretaria: O Plano da Secretaria da Economia Criativa, que prevê políticas, diretrizes e ações para o período que vai de 2011 a 2014.

O Plano, divulgado no final do mês de setembro de 2011, pontua como primeiro desafio em âmbito nacional a “Pactuação de um conceito para a Economia Criativa” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.21). Com o objetivo de eliminar ruídos e ambigüidades que inerentemente se apresentam como obstáculos ao entendimento da questão, a Secretaria teve a prudência de delimitar critérios para a utilização do termo “Economia Criativa”, encarando-o sob uma perspectiva que excede as características de indústria e o coloca como setor econômico e de desenvolvimento. Outra preocupação foi traçar a distinção entre os setores tradicionais da economia e os chamados “setores

criativos”. A definição alcançada pelo Ministério da Cultura, através da figura da Secretaria de Economia Criativa, para os setores criativos relaciona o ato criativo com a geração de bens culturais e econômicos. Para a Secretaria da Economia Criativa Brasileira:

Os setores criativos são todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011, p.22).

Os princípios norteadores do Plano da Secretaria de Economia Criativa também se mostram de importância essencial para o entendimento das diversas perspectivas componentes desse setor econômico, social e cultural. O documento apresenta quatro princípios essenciais, sendo eles: a Diversidade Cultural; a Sustentabilidade; a Inovação; e a Inclusão Social.

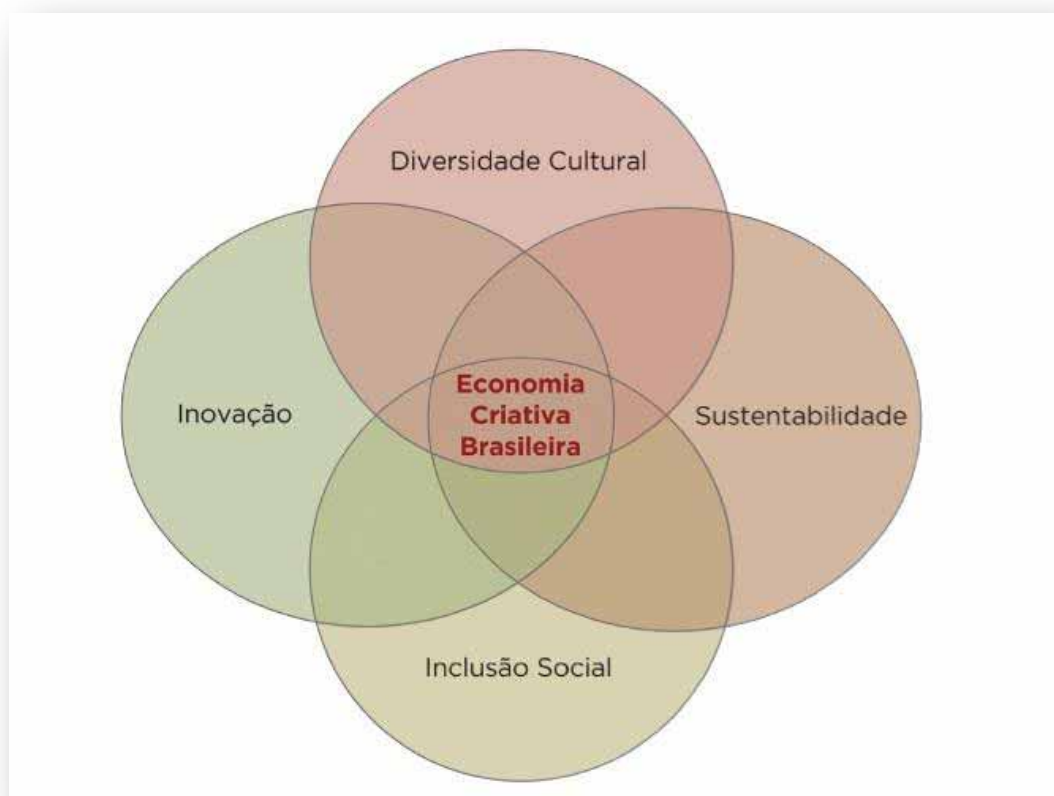


FIGURA 2 – PRINCÍPIOS DA ECONOMIA CRIATIVA BRASILEIRA

FONTE: MINISTÉRIO DA CULTURA DO BRASIL Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf>>. Acesso em: 29 de setembro de 2011.

Verificando a interdependência e a co-relação entre esses fatores na formação da Economia Criativa Brasileira, tem-se que a diversidade cultural está posicionada como base e como principal agente de fomento desse setor econômico. A diversidade étnica e cultural que marca o povo brasileiro se apresenta como fator essencial que movimenta os processos criativos e viabiliza uma visão ampla, tolerante e humana. No mesmo sentido, a diversidade cultural é também riqueza cultural que alimenta capacidades de desenvolvimento sustentável em nível local e global. Em sua obra “O povo brasileiro”, Darcy Ribeiro (1995) atentava para a questão da diversidade e das múltiplas origens étnicas do povo brasileiro, verificando que a própria diversidade, junto a características como a persistência, a criatividade e a humanidade, passou a se configurar como fator característico do povo brasileiro como um todo, não contrapondo perspectivas, mas permitindo a formação de uma identidade nacional homogênea marcada por características de respeito à diferença e apropriação positiva da diversidade.

Composta como uma constelação de áreas culturais, a configuração histórico-cultural brasileira conforma uma cultura nacional com alto grau de homogeneidade. Em cada uma delas, milhões de brasileiros, através de gerações, nascem e vivem toda a sua vida encontrando soluções para seus problemas vitais, motivações e explicações que se lhes afiguram como o modo natural e necessário de exprimir sua humanidade e sua brasilidade. (RIBEIRO, D., 1995, p.254).

O próximo tópico elencado entre os princípios norteadores da Economia Criativa brasileira é a Sustentabilidade como diretriz macro de desenvolvimento, que garante base para a evolução positiva dos setores sociais, culturais, econômicos e ambientais sem esgotar recursos e nem minimizar as possibilidades e condições das gerações futuras. Os princípios e valores da Sustentabilidade são de suma importância para a presente dissertação e serão abordados com riqueza de detalhes no próximo tópico, denominado “Um Mundo Radicalmente Melhor”. A Inclusão Social, outro dos princípios norteadores apontados no plano do Ministério da Cultura, está intimamente relacionada à noção de Sustentabilidade e diz respeito à inclusão produtiva e cultural da população desfavorecida, especialmente a população

que vive em alta vulnerabilidade econômica e social – a chamada “base da pirâmide econômica” –, no sentido de viabilizar oportunidades de emancipação social e econômica e também o acesso a bens e serviços básicos e criativos, bem como a outras essencialidades tidas como pré-requisitos à cidadania e à dignidade humana. O princípio da Inclusão Social anda *pari passu* com as perspectivas sobre justiça social, desenvolvimento sustentável e empreendedorismo social que, assim como o já mencionado princípio da Sustentabilidade, serão aprofundados em um próximo momento.

O último dos princípios norteadores é o da Inovação. A perspectiva que se tem é de que a Inovação está totalmente relacionada à Criatividade. O processo de inovação compreende a apropriação do conhecimento e de análises do cenário, somadas à capacidade de empreender possibilidades estratégicas que gerem desenvolvimento. A inovação adquiriu, mais recente, uma abordagem mais ampla, que excede o desenvolvimento econômico e, sob a perspectiva da Economia Criativa, exerce papel fundamental no empreendimento de oportunidades rentáveis de inter-relação entre tecnologia e conteúdos culturais. A Inovação faz referência e toma a frente no caráter “transformador da realidade” do qual a Economia Criativa é dotada. A partir da noção de inovação, a Economia Criativa surge como resposta a demandas sociais e econômicas e também como vetor capaz de transformar essas demandas, em uma relação dialógica.

Voltando a análise novamente ao cenário mundial, o que pode ser apontado, entretanto, é que, mesmo com o visível e extremamente recente movimento de fomento à Economia Criativa no Brasil, tanto este quanto os demais países em desenvolvimento ainda estão “engatinhando” e não exploram a totalidade de suas potencialidades criativas e, muito menos, capitalizam-nas em ações para alcance de desenvolvimento e melhorias de suas profundas demandas por justiça social. Sobre essa disfunção entre potencialidades de desenvolvimento e efetivação e apropriação destas, pode-se apontar em âmbito local (nacional/interno) a recorrência de políticas públicas ineficientes. Surgem, portanto, deste mesmo âmbito, demandas por: aumento quantitativo e qualitativo em ofertas de serviços e produtos criativos; por

melhorias e até revisão dos mecanismos de financiamento para produção artística/cultural; por promoção de parcerias entre setores da sociedade, em especial as público-privadas; por estímulo à consciência sobre a importância dos direitos de propriedade intelectual; por estímulo à educação para apropriação das tecnologias da informação e comunicação; por intensificação das políticas de concorrência; por aumento na utilização dos meios digitais para negócios; por estímulo ao pensamento e à cultura empreendedora em negócios sociais e culturais; entre outras coisas.

Interessante é perceber que essas fortes demandas são a base para o desenvolvimento criativo-econômico. É a partir de alterações significativas e evoluções nessas estruturas que a economia criativa encontra seus meios, mas é também a partir das atividades criativas que esse cenário poderá se transformar. O que ocorre é que o caminho para alcance dessas melhorias estruturais/políticas não é “de mão única”, e sim determinado por uma relação dialógica e cíclica entre causas e efeitos. Ou seja, o desenvolvimento dos agentes, produtos e serviços criativos é produto dessa evolução nas bases nacionais, mas é também, em alto nível, um dos principais sujeitos causadores e ativos para essa evolução.

Voltando a análise para a face internacional dessa questão, veremos que os agentes limitadores são outros e especialmente ligados à abertura e possibilidades de acesso ao mercado pelas nações sub-desenvolvidas e suas iniciativas criativas. Essa constatação está intimamente relacionada a uma ainda existente tendência oligopolista do mercado e das redes de comunicação e distribuição da informação, e também aos baixos níveis de investimento e à obsolescência tecnológica.

Essa confluência de fatores internos e externos exerce papel de âncora que impede o deslanchar dos agentes criativos. Entretanto, mais recentemente, nota-se uma movimentação intensa do setor criativo e em muitos países, entre eles o Brasil com altíssimo desempenho, as adversidades têm sido encaradas e utilizadas como oportunidades, como trampolins para saltos e novas alçadas dentro do escopo da Economia Criativa.

Nesse momento de despertar de potencialidades criativas, pode-se enumerar alguns agentes de papel estratégico, como as tecnologias de informação e comunicação e a conectividade viabilizada por estas. Ambas as questões exercem papel protagonizado na democratização do fluxo de bens criativos. Mais uma vez se percebe a materialização da proposta de Milton Santos (2001) que apontava para a apropriação das bases técnicas e matérias da globalização capitalista como principais caminhos para o empoderamento individual e coletivo rumo à subversão do sistema capitalista neoliberal monopolista e instituição de um modelo econômico mais justo e humano.

É importante mencionar que a conectividade e os recentes avanços na tecnologia da informação, traduzidos em novas formas de marketing e distribuição de conteúdo criativo, estão rapidamente remodelando o funcionamento dos mercados que lidam com o comércio de textos, símbolos, sons e imagens. Esse fenômeno provavelmente democratizará o comércio de produtos e serviços criativos no longo prazo. (DUISENBERG, E. apud FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 66)

Duisenberg, portanto, aponta que as formas mais facilmente constatáveis de re-organização dos arranjos econômicos tradicionais, que servem também de base para a remodelação de outros setores econômicos, estão relacionadas à distribuição de conteúdos e conhecimento, que agora se valem totalmente do meio digital e afetam diretamente o mercado de linguagens textuais, simbólicas, imagéticas, visuais e sonoras. Nesse sentido, talvez a indústria que primeiro apresentou profundas alterações em suas bases de funcionamento tenha sido a fonográfica. Sendo ou não, configura-se em um ótimo exemplo para visualização do poder devastador (ou construtor) da democratização de dados via tecnologia comunicacional.

O atual paradigma da economia musical não é mais marcado pelas gigantes indústrias fonográficas – apesar de ainda existirem –, com estruturas administrativas sólidas e hierarquizadas em que o músico era apenas um dos ícones da cadeia produtiva. As evoluções tecnológicas e a democratização do acesso ao conteúdo musical (e também visual) viabilizaram a entrada da humanidade em uma era de livre acesso à música e conseqüente recolocação

do artista no centro da cadeia de valor. A incontrolável pulverização dos bens criativos e a crescente valorização dos *live concerts* (shows ao vivo) e das produções de *back stage* – seja presencialmente, por gravações ou por *live streams* (transmissões ao vivo) via televisão ou internet – deixa claro que novos desafios foram e estão sendo colocados à esse nicho de mercado, se é que a palavra mercado.

Essas significativas transformações que envolvem os sistemas, os processos e os recursos (humanos e materiais) da Economia Criativa e o crescente aumento da importância de sua abordagem no cenário mundial têm estimulado o aumento da participação dos países menos desenvolvidos no comércio global, contrapondo, dessa forma, a hegemonia das nações desenvolvidas. Um bom exemplo é o da indústria cinematográfica indiana, a chamada “Bollywood”. Hoje essa indústria desempenha papel de maior produtora em nível mundial, empregando mais de cinco milhões de pessoas e sendo responsável pela produção de cerca de vinte e cinco por cento das criações cinematográficas mundiais. Essas obras vêm adquirindo crescente acesso ao mercado global, gerando também receitas adicionais em exportação.

Atualmente, pode-se apontar, sem sombra de dúvida, o setor criativo como uma “ala” altamente dinâmica da economia mundial. Além de seu crescimento, como já mencionado, o setor possui importante característica de catalisador de oportunidades e viabilizador de desenvolvimento adjunto, envolvendo outras esferas. Nesse sentido, transcendendo a visão do setor criativo como um âmbito econômico isolado em crescimento, deve-se procurar compreendê-lo como indicador e marca de uma transformação importante no sistema econômico como um todo, surgindo em “resposta a problemas globais renitentes, que motiva e embasa novos modelos de negócios, processos organizacionais e institucionais e relações entre os agentes econômicos e sociais” (FONSECA REIS, A. C. 2008, p. 46-47).

Nesse novo paradigma, que traz a cultura em sua essência e a tecnologia como veículo propulsor, a organização dos mercados em redes, as parcerias entre os agentes sociais e econômicos, a

prevalência de aspectos intangíveis da produção, o uso das novas tecnologias para a produção, distribuição e/ou acesso aos bens e serviços e a unicidade da produção, fortemente ancorada na singularidade, são traços característicos desse modelo que tem como pressuposto de sustentabilidade a melhoria do bem-estar e a inclusão socioeconômica. (FONSECA REIS, A. C. 2008, p.47).

Tomando por base a ampla abordagem conceitual e instrumental da Economia Criativa, é cabível a exploração de alguns de seus aspectos particulares, mais ligados aos mencionados pressupostos de desenvolvimento sustentável, bem-estar e justiça social, através da imersão nas emergentes possibilidades de efetivamente transformar a realidade positivamente através de atividades empreendedoras. O empreendedorismo sustentável e ético, seja em projetos específicos ou no modelo de gestão de forma geral, está diretamente relacionado às intersecções entre economia, práticas administrativas, tecnologia, sociedade, meio ambiente e cultura. Essas intersecções, por sua vez, só são possíveis através do real entendimento sobre o momento experienciado em nível global e sobre as demandas e perspectivas que essa realidade despertou. A economia, com esse novo e crescente viés criativo e complexo, abre um grande leque de emergentes possibilidades para o empreendimento de atividades rentáveis e de alto impacto social, através do desenvolvimento do capital social, humano e criativo.

3 UM MUNDO RADICALMENTE MELHOR: Sustentabilidade e Valores Sociais incorporadas ao negócio

A emergência da Sustentabilidade e de seu entendimento como fator sistêmico para o alcance do desenvolvimento – tendo em vista também a defesa do conceito “Sustentabilidade” como sinônimo do próprio desenvolvimento – é resultado do evidente período de transição já contextualizado. Além de ter sua emergência ligada ao paradigma da Globalização, como conceito que visa à sustentação harmônica para desenvolvimento das diversas esferas da existência (ambiental, social, cultural, econômica e tecnológica), a Sustentabilidade precisa ser compreendida por ser extremamente estratégica ao entendimento do que emerge como novo arranjo econômico, ou como alternativa sustentável ao modelo econômico vigente, aqui posicionada como Economia Criativa e como “neo-empreendedorismo”.

Parte-se então da definição de Sustentabilidade primeiramente colocada por Lester Brown em 1980 – posteriormente parafraseada por Capra – “que definiu a sociedade sustentável como aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras” (CAPRA, 2002, p. 237). O termo Sustentabilidade, por sua emergência em reverberação e em importância, tem sido abordado de diversas formas, atendendo a diferentes interesses. Constata-se, portanto, a ocorrência do uso equivocado do termo, sem caracterizar sua real abrangência e complexidade; a apropriação real sobre o conceito visando sua legitimidade e ocasionando ganhos em visibilidade e imagem; a apropriação do termo apenas na esfera do discurso, visando à conquista de públicos estratégicos; e a promoção de ações pontuais com características de Sustentabilidade tendo, por detrás, fins econômicos e ideológicos pré-definidos e desalinhados com o conceito.

Cabe também pontuar que a Sustentabilidade é muitas vezes compreendida apenas na esfera ambiental, sob a perspectiva do desenvolvimento econômico desatrelado do esgotamento dos recursos naturais; ou então dentro da esfera de sustentabilidade econômica, como fator que garante a perenidade de um empreendimento em seu âmbito econômico.

Na realidade a Sustentabilidade diz respeito a uma percepção bem mais complexa e holística sobre a realidade. Temos como consenso que um processo/organização/sistema sustentável deve atender a três pré-requisitos básicos, também tidos como “tripé” do próprio conceito “Sustentabilidade” ou como o chamado “Triple bottom line” (People, Planet, Profit, ou seja, Pessoas, Planeta e Lucro), sendo eles: 1 – Socialmente Justo; 2 – Ecologicamente Correto; e 3 – Economicamente Viável.

A capacidade para alcançar sustentabilidade econômica, ambiental ecológica e social existe, mas devemos adotar novas formas de comunicação e governança. A sustentabilidade econômica, ambiental e social não pode ser vista como três objetivos separados, cada um cada uma com seu peso, negociado em detrimento do outro. (DEETZ, S., apud KUNSH, M.; OLIVEIRA, I., 2009, p. 89).

O entendimento aí é de que a Sociedade é como um sistema vivo e, como tal, tem sua existência sujeita a uma complexa gama de fatores e subsistemas (também vivos e em movimento) dependentes entre si e que interagem e se inter-relacionam dialogicamente. A Sustentabilidade, sob esse ponto de vista, só pode ser alcançada através da harmonização de demandas e expectativas entre esses diversos setores e indivíduos – sistemas vivos.

Essa harmonização de demandas estará sempre no patamar de “vir a ser”, por sua dinamicidade e fluidez, o que demanda a transcendência da perspectiva instrumental e pontual para a busca de um nível de consciência reflexiva compartilhada que tenha por base a visão complexa da Sustentabilidade. Pode-se, então, notar o papel fundamental da Comunicação, sendo ela “fundante na construção do sentido de sustentabilidade nas redes de significação da/na sociedade, entendida como sistema vivo.” (BALDISSERA, R. apud KUNSH, M.; OLIVEIRA, I., 2009, p. 38).

[...] a ideia da Sustentabilidade precisa ser significada/ apropriada pelos diferentes atores sociais/ pela sociedade de modo a, no nível da consciência reflexiva, ser reconhecida como valor que se traduz em prática (ação, comportamento, produto, sistema, organização), ocorrendo, assim, o deslizamento do paradigma econômico-

consumista para o da Sustentabilidade. (BALDISSERA, R. apud KUNSH, M.; OLIVEIRA, I., 2009, p. 38).

Atualmente é possível notar que o conceito de Sustentabilidade tem sido mais amplamente utilizado, difundido e procurado nas mais diversas esferas socioeconômicas. O que tem de fato ocorrido é que as organizações e agentes econômicos da sociedade contemporânea estão mais sujeitos a novas e intensas demandas sociais e ambientais. Essa situação demanda novas posturas empreendedoras que, por sua vez, estão relacionadas a novas maneiras de se “fazer negócio” aliadas a questões sistêmicas e conjunturais, que dialogam com o conceito de Sustentabilidade, como Disparidades Sociais; Impactos Ambientais; Direitos Humanos; Educação; Cultura; Ética; Responsabilidade Social Corporativa; etc.

Lipovetsky (2004), entretanto, em suas postulações verifica que a constituição de ações de impacto social (ou redução de impactos negativos) por parte das organizações está muitas vezes relacionada a uma estratégia de sobrevivência e competitividade, não estando essencialmente imbuída de valores sociais. Segundo o autor, a própria sociedade iniciou um processo de conscientização sobre as conseqüências ambientais, sociais e culturais da ética consumista, assimilando e exigindo das instituições posturas mais responsáveis.

O processo de Globalização desencadeou, junto à população, através das significativas evoluções envolvendo a Informação e a Comunicação, grandes alterações nos valores que determinam as relações interpessoais e as relações de consumo. Os indivíduos, ao fazerem uso dos aparatos técnicos e das novas possibilidades de cognoscibilidade do planeta, têm hoje acesso a uma noção mais sistêmica sobre a realidade circundante, enxergando também as inter-relações entre o comportamento das organizações públicas ou privadas e as emergências sociais e ambientais. Dessa forma vemos emergir o poder do consumidor como indivíduo dotado de alta criticidade e capacidades comunicativas, tanto para aquisição de conhecimento sobre a organização que o atende quanto para elocução de suas insatisfações ou de incoerências constatadas.

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. (KOTLER, P., 2010, p. 4).

Essa lógica pode ser transferida para um âmbito mais amplo do que o do consumo e da relação organização-cliente. De veras, o paradigma da Sustentabilidade tem exigido das organizações e instituições adequações mais complexas em seus processos produtivos, de gestão e de governança, que levem em consideração as demandas dos mais diversos públicos estratégicos (stakeholders) envolvidos direta ou indiretamente com os processos de decisão.

Para obter sustentabilidade mútua, um conjunto completo e variado de interesses e valores humanos tem de ser inserido em uma posição mais relevante nos processos decisórios. A questão da “relevância” e as formas de um “conjunto completo e variado de interesses e valores humanos” levados aos processos decisórios são importantes. (DEETZ, S., apud KUNSH, M.; OLIVEIRA, I., 2009, p. 89).

É crescente o número de organizações que instituem equipes e departamentos de Sustentabilidade para “pensarem” essas questões – é claro que os níveis de comprometimento e profundidade reflexiva e de ação variam de organização para organização e de indivíduo para indivíduo. Ainda na perspectiva organizacional, pode-se apontar que essas equipes responsáveis pelo assunto “Sustentabilidade” estão geralmente atreladas a setores que lidam com Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Gestão Ambiental, Gestão da Qualidade ou Gestão da Comunicação Corporativa.

Dentro dessa percepção, enxerga-se como crescente o movimento de adequação organizacional às demandas ambientais e sociais através de transformações nos processos de gestão que resultam em certificações de órgãos regulamentadores como a ISO (International, Organization of

Standardization), a GRI (Global Reporting Initiative), a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), entre outros. Dentre as certificações de gestão com foco em Sustentabilidade, pode-se destacar a ISO 14000, certificação internacional de qualidade em gestão que tem foco em meio ambiente; a ISO 26000, certificação internacional de qualidade em gestão com foco em Responsabilidade Social Corporativa; a ABNT NBR 16001, normatização brasileira de Responsabilidade Social Corporativa; a OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment), que tem foco no cumprimento de requisitos e aumento de desempenho com relação à Saúde e à Segurança no trabalho; os Relatórios GRI (complexos relatórios sobre a Sustentabilidade nas organizações); entre outras.

A assimilação da Sustentabilidade como valor organizacional é hoje fator pelo qual as empresas têm sido intensamente cobradas, não apenas por seus consumidores, mas por todos seus públicos estratégicos. Hoje a sustentabilidade é entendida como estratégia necessária para manutenção de posição de mercado (perenidade do negócio), para aquisição de diferenciais competitivos, para o alcance de valor tangível em bolsas de valores e para o alcance de valores intangíveis (que posteriormente se tornam tangíveis) relacionados à reputação e imagem corporativa.

Kotler (2010) ainda coloca que essas novas demandas por parte dos *stakeholders* ou, se olharmos de forma mais global, da humanidade ocasionaram a instituição do que ele chama de Marketing 3.0, em que “em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito” (KOTLER, P. 2010, p.4). Configura-se então o que o Kotler (2010) chama de “era voltada para os valores”. Essa “era” apresenta às organizações importantes responsabilidades pelas quais serão cobradas, mas simultaneamente abre um leque de possibilidades para diferenciação comercial e real ação para transformação social. Machado Filho (2011), em seu livro “Responsabilidade Social e Governança”, afirma que há acadêmicos que defendem que as atividades de negócios integram um contexto mais amplo

“sendo parte de uma matriz social, com responsabilidades além da perspectiva tradicional de maximização do lucro”. (MACHADO FILHO, 2011, p.8).

Esse grupo também tem identificado, nas atividades de responsabilidade social corporativa, um potencial fator de aumento do valor da empresa, promoção de imagem e reputação, de redução de custos, de elevação da moral dos funcionários e de construção de lealdade por parte dos clientes, entre outros benefícios. (MACHADO FILHO, 2011, p.8)

Fica mais claro, então, o entendimento do empreendedorismo ético e da Responsabilidade Social Corporativa como fatores essenciais ao alcance de valor na organização contemporânea. Machado Filho ainda aponta que a movimentação das organizações no sentido de manter o ganhar reputação se dá devido à intensificação do fluxo informacional e a internacionalização dos mercados. Ao se referir a essa busca por reputação ele afirma que “nesse processo, eleva-se a preocupação com o comportamento ético e socialmente responsável”. (MACHADO FILHO, 2011, p.13).

Na busca por diferenciação e competitividade através de ações responsáveis, muitas empresas recorrem a ações filantrópicas. Não se pode negar o impacto positivo dessas ações, mas é também constatável que estas não estimulam a real transformação da realidade. Pelo contrário, a filantropia está sempre um passo atrás da transformação social, sendo estimulada por ela. Há também organizações que utilizam um *approach* mais avançado sobre os desafios sociais: através do marketing de causas. Dessa forma as “empresas direcionam sua energia, e não somente seu dinheiro, a uma causa específica” (KOTLER, 2010, p.144), associando seus produtos a essa causa.

Apesar da recente popularidade de ambas as posturas, como manifestações da crescente consciência corporativa sobre suas demandas de responsabilidade, elas ainda não são, em geral, utilizadas estrategicamente e não efetivamente geram resultados de transformação na realidade. As empresas, para alcançarem um nível de intervenção social cidadã, precisam evoluir no sentido de alcançar a real transformação sociocultural –

transformação que envolve seus múltiplos *stakeholders* e suas próprias diretrizes de gestão.

Com o passar do tempo, o público começa a esperar que as empresas operem como mecanismos de desenvolvimento sociocultural, e não como mecanismos de geração de lucros. Um número cada vez maior de consumidores pode julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. Algumas empresas podem se mostrar capazes de lidar com a questão por meio da incorporação do desafio social à filosofia da empresa. Elas transformam a sociedade. (KOTLER, 2010, p.153)

Tendo em vista esse contexto de transformação e intervenção social através da atuação corporativa (e também transformação da própria postura corporativa), dá-se destaque às pessoas, que são o fator principal na liderança dos processos de inovação. Anterior à perspectiva cultural, socialmente construída, os processos de transformação social e a percepção sobre as brechas em que a corporação pode se destacar socialmente são produtos de inovação e, então, os indivíduos criativos e as estruturas de inovação são estratégicos.

Sob a perspectiva individual, há um termo que tem ganhado destaque recentemente no “mundo dos negócios”: o Intraempreendedorismo. Os intraempreendedores são indivíduos estrategicamente posicionados e capacitados para “encorajar a inovação dentro das organizações como centros competitivos e lucrativos” (SPITZEK, H., 2010, p. 38-39). Sob a perspectiva da transformação social, é essencial que haja indivíduos dotados de “visão de negócio” e capazes de liderar a inovação social; esses são chamados de Intraempreendedores Sociais. Heiko Spitzek pontuou que o conceito foi primeiramente utilizado pela consultoria estratégica britânica SustainAbility definindo:

Profissionais que são motivados não apenas pelo sucesso nos negócios, mas também pelo impacto que causam na sociedade. Em vez de motivados primariamente pelo ganho financeiro, eles se

movem inspirados pelo desejo de promover uma verdadeira transformação nas empresas. (SPITZEK, H., 2010, p. 39).

Esses agentes estratégicos de inovação seriam “pessoas que trabalham em grandes corporações desenvolvendo soluções práticas para os desafios socioambientais”. (SPITZEK, H., 2010. p. 39). A função desses indivíduos é alocar recursos e competências corporativas em ações que têm foco em geração de valor social e, ao mesmo tempo, são rentáveis à organização. Os intraempreendedores sociais se apropriam dos desafios sociais como oportunidades para inovação e geração de negócios.

Entretanto é importante ressaltar um aspecto que será abordado com mais profundidade ao longo da presente dissertação: o sucesso e a intensidade das ações de inovação e transformação social dependerão diretamente do envolvimento de outros indivíduos e da colaboração de agentes estratégicos. Nesse sentido a estrutura da rede de comunicação e interações é um aspecto-chave para a maturação e efetividade da iniciativa. Outro aspecto a se ressaltar, quando pensamos em gestão corporativa, é que essas ações de cunho transformador social só são possíveis se inseridas em um ambiente/ecossistema “aberto à transformação”, que, em políticas, estruturas e apoio institucional, viabilizem as condições básicas.

À medida que os desafios societários – como a pobreza, a perda de serviços de ecossistema e questões de saúde – se tornam mais numerosos e urgentes, as oportunidades para a inovação social também crescem. Onde os outros vêem desafios e riscos, os intraempreendedores sociais enxergam oportunidades para alavancar a capacidade de seus empregadores em resolver os desafios de maneira rentável. As habilidades e a infraestrutura de suas organizações permitem que produzam impactos sociais e financeiros, em larga escala. Para alavancar seu potencial criativo, as empresas precisam oferecer aos intraempreendedores sociais um ecossistema organizacional adequado. (SPITZEK, H., 2010, p. 45)

Para os novos empreendimentos e também para empreendimentos já estabelecidos, essa “tradução” de ações de cunho transformador sócio-ambiental em efetivos resultados rentáveis é pauta altamente estratégica tendo

em vista o momento atual de economia globalizada e criativa. Nota-se que o cenário é propício para que a inovação social seja inserida no “coração” dos negócios, não somente para as organizações tradicionais, mas também na gênese de novos arranjos produtivos que tem o impacto “eco-socio-cultural” como principal foco de atuação. Para contextualizar esses novos modelos de negócio, utilizar-se-á a mesma base conceitual dos chamados “Negócios Sociais”, entendendo que essas são organizações que, mesmo tendo fins lucrativos, têm como objetivo principal a melhoria da sociedade, seja em aspectos ambientais, culturais, de erradicação da pobreza, de justiça social, de igualdade entre esferas sociais, ou tantos outros que podem ser trabalhados na busca por um admirável mundo novo.

3.1 Negócios Sociais: O empreendedorismo eco-socio-cultural

Definindo “empreendedor” em um sentido mais amplo, nós podemos mudar radicalmente as características do capitalismo, solucionando muitos dos problemas sociais e econômicos não resolvidos e ligados ao livre mercado. Vamos supor um empreendedor que, ao invés de ter uma fonte única de motivação (como a maximização dos lucros), agora terá duas fontes de motivação, que são mutuamente exclusivas, mas igualmente convincentes: a) Maximização dos lucros; b) Fazer o bem para as pessoas e para o mundo. [...] Os negócios sociais serão um novo tipo de negócio inserido no mercado com o objetivo de fazer a diferença no mundo. (YUNUS, M. 2006, tradução nossa).

O trecho citado faz parte do discurso feito por Muhammad Yunus ao vencer o Prêmio Nobel da Paz em 2006. Yunus foi o fundador da instituição Grameen Bank, um banco que tem como objetivo principal acabar com a pobreza do mundo. A estratégia do banco é conceber um tipo específico de crédito (microcrédito) direcionado às camadas mais pobres da sociedade, a chamada “base da pirâmide econômica”. Criando condições aceitáveis de acesso a crédito, o Grameen Bank viabilizou melhoria nas condições de vida de milhões de pessoas se baseando na crença de que os pobres não são os responsáveis pela pobreza, mas sim as instituições políticas e econômicas que

os cercam, sendo eles plenamente capazes de “escapar” da linha da pobreza se dotados de condições para tal.

“Nós estamos criando uma geração completamente nova que estará equipada para levar suas famílias bem além do alcance da pobreza” (YUNUS, M. 2006, tradução nossa), foi uma das afirmações de Yunus em seu discurso. A iniciativa do banco logo se espalhou por todo o mundo através do nascimento de empreendimentos semelhantes em metodologia de intervenção e, principalmente, em princípios norteadores. As principais contribuições de Yunus para o contexto em análise são relativas ao nascimento de dois termos de enorme importância no cenário da nova economia: o Microcrédito e os Negócios Sociais.

Foi a partir desse case que a interface entre negócios e transformação social foi ficando mais visível. Pode-se então usar a referência a um empreendimento social como um negócio em que a motivação social é o norte principal de atuação e, ainda assim, há a possibilidade de alcançar rentabilidade. O entendimento é de um “empreendimento que gera lucros e, ao mesmo tempo, causa impacto na sociedade em que atua” (KOTLER, P. 2010, p.162). O empreendedorismo social deve ser dotado de um propósito social norteador que se reflete em todas as decisões e supera, em importância, os objetivos econômicos – tendo em vista que a autonomia de sustentabilidade econômica do empreendimento é essencial para que seja classificado como negócio social.

Para a Artemisia, organização pioneira que fomenta negócios sociais em nível internacional desde 2002, os empreendimentos caracterizados como Negócios Sociais:

São iniciativas economicamente rentáveis que, por meio da sua atividade principal (*core business*), buscam soluções para problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado. Estes empreendimentos integram a lógica dos diferentes setores e oferecem produtos e serviços de qualidade a uma população excluída do mercado tradicional, ajudando a combater a pobreza e diminuir a desigualdade socioeconômica. (ARTEMISIA, 2011)

Nada impede que uma empresa já estabelecida se torne um negócio social, mas esse movimento é raro por demandar algumas particularidades básicas, especialmente ligadas à inserção da motivação acima do nível estratégico e político da organização, caracterizando-a como uma entidade com fins econômicos e de atuação civil. Deixando claro que os empreendimentos com fins de resultado ecológico/ambiental também estão inclusos nessa categoria, o “Portal Negócios Sociais” (www.negociossociais.com) aponta alguns critérios que podem ser utilizados na definição de um negócio social:

- Impacto Social Através da Atividade Principal: A geração de impacto e transformação social deve ser norte na definição da atividade principal do empreendimento.
- Sustentabilidade Financeira Embutida no Modelo de Negócio: As receitas geradas pela atuação devem ser suficientes para cobrir as despesas, ou seja, o negócio deve ser auto-suficiente economicamente.
- Inclusão da Base da Pirâmide ou de Grupos Desfavorecidos: Através de seus produtos e serviços, um negócio social deve favorecer o desenvolvimento e a emancipação de grupos desfavorecidos (ou, em empreendimentos ligados à causa ambiental, endereçar questões ambientais através de suas atividades)

Tina Rosenberg, em matéria escrita para o “The Opinion Pages”, caderno do New York Times, em maio de 2011, referindo-se a um modelo de negócio social que estava se destacando na Indonésia, afirmou que os negócios desse setor “existem primeiramente para atingir um objetivo social”. Nessa matéria, chamada “O caminho entre a caridade e o lucro”, Rosenberg mencionou o Kebal, um negócio social que atua para melhorar a qualidade alimentar da população infantil da Indonésia através do fornecimento de alimentos saudáveis a baixo custo. Alimentação de qualidade, acessível em preço e posicionamento por estar disponível nas ruas (nos chamados *street carts*), é o objetivo. A estratégia: desenvolver uma rede de fornecedores em colaboração.

Na matéria, a escritora do The Times também aponta uma das razões pela qual os negócios sociais são soluções atrativas e se mostram como tendência. Para ela, esse “impulso” por empreender parte de uma noção que substitui a tradicional “caridade”, que, inerentemente, gera dependência e não transforma ou melhora efetivamente a realidade. Nesse sentido, as práticas empreendedoras – de gestão administrativa; comunicação; marketing – se mostram o caminho para o sucesso no objetivo social; para a sustentabilidade econômica; para a evolução do negócio (e de sua amplitude de impacto); etc. As organizações que seguem nessa linha adquirem tanto as feições do segundo setor (organizações privadas, de mercado; empresas), quanto do terceiro setor (organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos). Passam a configurar, portanto, o que tem se chamado de setor dois e meio (2,5).

Ao serem propostos, os negócios sociais sofrem das mesmas dificuldades que qualquer outro empreendimento novo. Qualquer novo negócio, que lide ou não com desafios inovadores, apresenta grandes riscos e esbarra em obstáculos como captação de recursos e talentos; questões administrativas e legais; a conquista de consumidores e parceiros; etc. O fator social, nesse sentido, configura um agravante na dificuldade de implementação; mas, especialmente no que se trata de inovar e transformar, as fronteiras entre dificuldades e oportunidades são frequentemente tênues.

No discurso conceitual sobre negócios sociais apresentado em seu site, a Artemisia aponta que os empreendimentos sociais (ou eco-socio-culturais) possuem uma lógica integrativa, agregando tendências dos diversos setores e oferecendo soluções de qualidade a setores excluídos da sociedade. Dessa forma estariam intimamente relacionados a objetivos de redução da pobreza e também diminuição dos contrastes e distâncias sociais. Para a Artemisia, “Esta nova tendência surge simultaneamente entre diferentes atores da sociedade” (ARTEMISIA, 2011), sendo estes setores:

- Empreendedores e lideranças sociais: querem expandir suas ações e adquirir independência financeira

- Empresas e empreendedores de negócios: buscam diferenciação de mercado, atendendo a um público desfavorecido
- Fundações, órgãos multilaterais e universidades: fomentam pesquisa e disseminação de conhecimento na área

Os negócios sociais podem atingir diversos níveis de impacto social como: promoção de inclusão social através de possibilidades de melhorias em renda e qualidade de vida aos mais necessitados; oferta de produtos e serviços de qualidade e a custo acessível, contribuindo para a qualidade de vida; e apoio na melhoria da produtividade profissional dos mais desfavorecidos, despertando potencialidades de geração de renda; etc. Kotler (2010) também apresenta algumas particularidades financeiras que permitem a identificação de um negócio social. Para ele, um negócio social estende a renda disponível, oferecendo produtos e serviços de qualidade a baixo custo; expande a renda disponível, pois atende diretamente uma camada ou nicho antes desfavorecido (base da pirâmide); e aumenta a renda disponível, ao fomentar atividades econômicas dentro desse setor da sociedade.

Junto com os negócios sociais, verifica-se a enorme rede de organizações que está se formando em torno deles. São organizações que estão inseridas na lógica da Economia Criativa e, de diversas formas, mobilizam-se e atuam no fomento a negócios eco-sócio-culturais e criativos. Essas organizações funcionam como catalisadoras e potencializadoras de oportunidades atuando em diversas frentes (algumas delas em mais de uma frente) como: Investimentos Financeiros (bancos e fundos de investimentos sociais) – Organizações que financiam iniciativas sociais promissoras; Consultoria e treinamentos – Organizações que investem na profissionalização, na inspiração e na concretização de idéias dos novos empreendedores sociais; Aceleração e Incubação – Organizações que fornecem apoio em todas as condições para o desenvolvimento positivo das iniciativas, até que ganhem autonomia; Redes e Espaços colaborativos – Organizações que viabilizam condições físicas para os empreendimentos e fomentam o estabelecimento de redes colaborativas para apoio mútuo baseado em valores compartilhados e inovação social e criativa.

Dentro dessa lógica de suporte/apoio e, principalmente, fomento ao desenvolvimento de empreendimentos que objetivam um mundo melhor, é possível identificar centenas de organizações já estabelecidas local e globalmente. Para nível de exemplificação, algumas delas:

- Acumen Fund – Empreendimento global, sem fins lucrativos, que utiliza abordagens empreendedoras para acabar com os problemas globais ligados à pobreza. Viabiliza investimentos para fomento de atividades empreendedoras em locais de alta vulnerabilidade e miséria.
- The Eleos Foundation – Forma parcerias e investe em empreendimentos que estão comprometidos com atividades de erradicação da pobreza.
- Grameen Bank – Organização pioneira que, através do microcrédito, viabiliza condições básicas para que as pessoas escapem da linha da pobreza. O Grameen Bank também possui uma grande vertente de investimento em negócios sociais e também de incubação e consultoria especializada para empreendimentos sociais e criativos, através do Grameen Creative Lab.
- VOX Capital (Brasil) – Fundo de investimento em empreendimentos que objetivam impactar positivamente a sociedade. Criado por Ermínio de Moraes Neto o VOX Capital investe principalmente em negócios comprometidos com questões como moradia, educação, saúde e geração de oportunidades.
- Artemisia Social Business – Organização global que atua como centro de formação em negócios sociais e aceleradora de impactos, através de projetos e plataformas de criação e implementação dos empreendimentos de inovação social.
- Ashoka – Organização global e sem fins lucrativos que atua como pioneira em inovação social e apoio a empreendimentos sociais. A Ashoka também viabiliza aos seus empreendimentos parceiros o acesso a uma rede de intercambio de conhecimentos, projetos e colaboração. Essa rede possui cerca de cerca de dois mil e setecentos empreendedores sociais.
- AGORA Partnerships – Organização sem fins lucrativos que identifica e dá suporte empreendedor a aos principais negócios (de pequeno porte)

que geram impacto efetivo em questões sociais e ambientais na América Central.

- Endeavor – Organização Global que nasceu no Brasil e atua estimulando e dando suporte à cultura empreendedora para alcançar o desenvolvimento em países emergentes. O Endeavor tem foco em empreendedores com alto potencial de impacto, auxiliando-os em sua postura empreendedora, métodos de gestão e níveis de intervenção social.
- Unreasonable Institute – Unindo iniciativas de dezenas de organizações de fomento a negócios sociais e inovadores, o Unreasonable Institute seleciona, anualmente, vinte e cinco empreendimentos e fornece a eles acompanhamento profissional, cursos especializados, capital e redes de contatos para que sejam empreendidos com todo o sucesso.
- Instituto Genesis (PUC – Rio) – Maior incubadora de empreendimentos da Economia Criativa no Brasil. Localizado na Pontifícia Universidade Católica, o instituto atua sob a lógica da Hélice Tripla, que aponta um novo contrato social unindo Universidade, Empresa e Governo no estímulo à inovação e ao desenvolvimento do país. O instituto incuba organizações da Economia Criativa e fomenta o empreendedorismo inovador em todas as suas atividades. As organizações incubadas oferecem serviços, principalmente, relacionados a novas tecnologias e empreendedorismo social, cultural e ambiental.
- The Hub – Distribuídos em mais de 35 cidades em todo o globo, os Hubs são espaços de co-working (trabalho colaborativo) que tem como objetivo unir e conectar pessoas (e suas iniciativas) que efetivamente querem mudar o mundo através de sua prática profissional. Em estado de efervescência no Brasil e com cada vez mais empreendedores envolvidos, o The Hub (mais especificamente, o The Hub São Paulo) será o principal objeto de estudo para as verificações da presente tese, portanto, mais detalhes ainda estão por vir.

4 COLABORAÇÃO E ESTRUTURA DE REDES: Como as formas de organização e ação contribuem para o desenvolvimento criativo e sustentável

4.1 A Colaboração

A questão da colaboratividade/colaboração tem ganhado notoriedade cada vez maior nos últimos tempos, sendo explorada nos diversos âmbitos sociais, principalmente por ser fator catalisador das potencialidades humanas.

Não é sem razão que tanto se utiliza a expressão “Duas cabeças pensam melhor do que uma”. A realidade é que a colaboratividade não apresenta resultados apenas no assunto “cabeças pensantes”, mas na materialização de ações, potencialização de impactos, multiplicação de resultados, a divisão das responsabilidades/tarefas, entre outras questões. O que ocorre é que as capacidades de intervenção e protagonização humana estão – e isso é constatável na linha histórica – intimamente relacionadas às suas capacidades de articulação coletiva.

A junção e a interação entre individualidades diversas com objetivos comuns através da colaboração podem atingir resultados extremamente mais eficazes e, sem sombra de dúvidas, de maior potencial inovador. É que o embate entre perspectivas e experiências permite o alcance de abrangências mais totalizantes; eis aí a importância da formação de grupos colaborativos diversificados para o alcance de soluções de maior nível de complexidade e inovação.

A colaboratividade, nesse contexto, desempenha papel de agente catalisador de uma das bases materiais da Globalização, apontadas por Milton Santos (2001): a Cognoscibilidade do Planeta. Em síntese, processos colaborativos, que agregam visões de diferentes indivíduos, amplificam as capacidades de conhecimento intensivo e extensivo sobre as realidades global e local. Ao interagir com um indivíduo que tenha vivenciado experiências completamente alternativas às suas – é claro que passando por crivos de

credibilidade, confiança e familiaridade – o outro pode ter acesso às suas perspectivas, transformando-as em conhecimento aplicável à sua realidade específica.

Essa ampliação de perspectivas e aplicabilidades da colaboratividade no cotidiano humano, especialmente nos tempos recentes, tem muita relação com as Tecnologias de Informação e Comunicação, principalmente no que tange às tecnologias de fonte aberta (softwares livres) e plataformas sociais colaborativas. Essas plataformas ou mídias colaborativas começaram a ganhar espaço junto à noção, que emergiu na década de noventa, de que softwares podiam ser construídos e aperfeiçoados colaborativamente, através da Web.

Além da realidade dos softwares livres – em constante evolução e efervescência até hoje – mídias colaborativas tem sido aplicadas para fins diversos, propiciando uma transformação cultural nos padrões de consumo e produção material e intelectual. Dentro desse novo contexto, pode-se elencar alguns cases para exemplificação, como é o caso da Wikipédia (Wikipedia.org). Essa plataforma digital possibilitou (e possibilita) a formação de uma enciclopédia global colaborativa, em que qualquer pessoa da rede pode inserir e editar conteúdos, materializando e registrando, assim, a inteligência coletiva.

Seguindo essa linha de composições colaborativas viabilizadas pelo ambiente Web e estruturas digitalizadas, pode-se encontrar criações musicais e audiovisuais construídas em conjunto por várias pessoas que interagem através de um site ou software agregador. Exemplo que pode ser também transferido para a área literária, como foi o caso do livro “We are smarter than me”, escrito colaborativamente por milhares de pessoas dispostas por todo o globo. A colaboração através do meio digital também tem desempenhado papel chave no fomento de iniciativas individuais empreendedoras comerciais e sociais. É o exemplo apresentado pelo site internacional Craigslist que funciona como agregador de ofertas, exibindo gratuitamente milhões de anúncios dos mais diversos gêneros como um grande caderno de “Classificados”.

Essas verificações acerca de obras coletivamente construídas, e veremos que a ação coletiva tem gerado resultados dos mais diversos e interessantes, chamam a atenção para o “poder” que pode ser exercido pela ação de indivíduos em conjunto, em formato do que Hardt e Negri (2005) chamaram de Multidão. Para eles a compreensão do período atual em níveis políticos, econômicos e sociais, passa necessariamente pelo entendimento do poder que pode ser exercido pelas multidões, como agentes políticos. Para eles, “a multidão, contudo, embora se mantenha múltipla, não é fragmentada, anárquica ou incoerente” (HARDT, M.; NEGRI, A., 2005, p.140) e, portanto, é capaz de se auto-governar, baseada em questões comuns que unem os indivíduos. Para os autores, a multidão tem uma tendência natural (um desejo expresso) de querer que as diferenças individuais não tenham importância, buscando agir para a melhoria do todo (da totalidade) e para a amenização dos impactos negativos das diferenças existente. A ideia trabalhada é de que a Multidão é capaz de agir em sentido democrático para a transformação positiva da realidade.

A multidão designa um sujeito social ativo, que age com base naquilo que as singularidades têm em comum. [...] E, naturalmente, no que diz respeito às singularidades que compõem a multidão, para acabar com o caráter limitador, negativo e destrutivo das diferenças e transformá-las em nossa força (diferenças de gênero, raça, sexualidade e assim por diante), precisamos transformar radicalmente o mundo. (HARDT, M.; NEGRI, A., 2005, p.140-141)

Do conceito de Multidão, vem a palavra inglesa *crowd* que tem ganhado destaque nos emergentes processos e plataformas colaborativos. Com a atenção novamente voltada às plataformas digitais, vê-se que estas têm, a cada dia mais, permitido à população o exercício de práticas genuinamente colaborativas, que se concretizam em projetos reais através da união de atores diversos. Nesse sentido, é possível verificar o nascimento e o desenvolvimento de empresas/sites que, atuando dentro do escopo da Economia Criativa e do Empreendedorismo Social, se propõem a viabilizar o financiamento colaborativo/coletivo de projetos diversos sob o “guarda chuva” do emergente conceito de *Crowdfunding* (Financiamento Coletivo). O

Crowdfunding aponta para a cooperação entre indivíduos, desenvolvendo relações de confiança coletiva, para ação e financiamento conjunto de projetos. É uma prática que vem crescendo principalmente para auxílio em casos desastres naturais, campanhas ou apoio a projetos e empreendimentos criativos.

A primeira das iniciativas direcionadas ao financiamento de projetos diversos foi o site norte americano KickStarter (www.kickstarter.com) que permite que pessoas, grupos ou até organizações instituídas apresentem seus projetos e sua demanda financeira para realização. Os internautas, através da plataforma, podem contribuir com micro-financiamentos recebendo contrapartidas simbólicas ou materiais ofertados pelo responsável pelo projeto. O mecanismo funciona pautado na regra de que se o projeto for totalmente financiado as pessoas automaticamente recebem as contrapartidas e o site recebe uma porcentagem sobre o valor arrecadado (valor que mantém o negócio e o torna rentável). Se o projeto não alcançar o valor estimado, todos os envolvidos recebem seu investimento novamente, na íntegra. Em abril de 2011, o KickStarter, que começou em 2009 e tem como slogan “Uma nova forma de Financiar e Seguir a Criatividade”, já havia viabilizado uma entrada de US\$40.000.000 (quarenta milhões de dólares), através de 591.773 (quinhentos e noventa e um mil, setecentos e setenta e três) internautas apoiadores, dando vida a 7.496 (sete mil quatrocentos e noventa e seis) projetos criativos, sendo a maioria destes dotados de fins sociais. As áreas atendidas pelos projetos propostos englobam setores criativos como: Cinema, Música, Design, Arte, Publicidade, Teatro, Tecnologia, Fotografia, entre outros.

No ano de 2011 o conceito chegou ao Brasil através do site Catarse (www.catarse.me), que atua sob uma lógica semelhante à do Kickstarter e já alcançou um número expressivo de projetos financiados em diversas áreas e que possuem o identificável perfil da Economia Criativa. Assim como o Catarse, outras empresas/sites estão se estabelecendo para atuação semelhante no setor como o Motiva (www.motiva.me), o BePart (www.bepart.com.br), o Benfeitoria (www.benfeitoria.com.br), o Movere

(www.move.re.me), entre outros. Baseados no mesmo conceito, outras plataformas também estão se estabelecendo com focos diversos como:

- Projetos Sociais e Ambientais: Impulso (www.impulso.org.br), LET'S (www.lets.bt), Vamos Agir! (www.vamosagir.com)
- Projetos de Software: Make IT Open (www.makeitopen.com.br)
- Projetos de Shows ou eventos artísticos: Embolacha (www.embolacha.com.br), Show Mambembe (www.showmambembe.com.br), Showzasso (www.showzasso.com)

Dentro desse contexto, enxerga-se como tendência uma aproximação ainda maior do conceito de Colaboração, através da oferta de serviços específicos – transcendendo o auxílio financeiro – que podem ser convertidos em moedas simbólicas e/ou contrapartidas negociáveis. É a expansão da viabilização coletiva para uma realidade de desenvolvimento e realização compartilhados, configurando momentos completos e complexos de engajamento e interação real. Uma organização que se destaca nesse sentido é a *ItsNoon* (www.itsnoon.net) que abre chamadas (demandas) por projetos, ideias e serviços criativos conectando pessoas a empresas e permitindo interação entre agentes na formação de projetos inovadores, na comercialização de ativos criativos e no chamado *Crowdsourcing*, conceito que faz referência à utilização de conhecimentos coletivos (inteligência coletiva). Essa organização se auto-denomina um “*marketplace*” de Economia Criativa e as trocas viabilizadas nesse espaço ocorrem através de valores em moeda corrente ofertados ou então através de uma moeda alternativa que tem valor perante alguns serviços da rede, chamada Girassóis.

Além das possibilidades de agregação e geração de conteúdos e também de fomento e viabilização de empreendimentos e projetos criativos, a colaboratividade/colaboração tem se mostrado fonte garantida de descobertas e inovação, tornando-se, assim, nicho de oportunidades para corporações e instituições de pesquisa. É exatamente o que ocorre com as chamadas plataformas de “Collaboratory” ou “Colaboratórios”, que retomam o mencionado *crowdsourcing* e funcionam como laboratórios digitais dispostos em estrutura de redes colaborativas que permitem uma nova forma de investigação

científica. Através dessas redes, os pesquisadores podem ter acesso a perspectivas distintas, de diferentes especialistas, e podem também acessar recursos em repositórios digitais. A colaboração, sob a perspectiva da pesquisa científica, tem se mostrado uma ferramenta de grande poder. Através ou não do meio digital, grandes descobertas tem sido feitas por meio da colaboração entre pesquisadores de áreas e regiões distintas, como foi o caso do mapeamento do Genoma Humano, realizado através de um mega projeto que envolveu mais de cinco mil cientistas dispostos por todo o globo em cerca de duzentos e cinquenta laboratórios.

O entendimento da colaboratividade como meio de avanço rumo à inovação atraiu também a atenção das grandes corporações e organizações de forma geral e hoje um dos assuntos mais trabalhados dentre as novas tendências de empreendedorismo está a chamada “inovação aberta”. Lindegaard (2010) em seu livro “A revolução da Inovação aberta”, apresenta a inovação aberta como caminho através do qual a empresa pode se valer da interação com recursos externos colaborativamente propostos para encontrar novas soluções e ideias, exercendo o *crowdsourcing* para fins de negócio.

Lindegaard (2010) também apresenta os benefícios, os desafios e as discussões relacionadas ao tema, colocando a Inovação Aberta como tendência que está apenas começando, mas de extrema relevância às organizações que querem desempenhar alto nível de competitividade e inovação. Segundo ele, a inovação aberta está ligada a duas mega-tendências que garantem sua durabilidade e relevância:

- A primeira delas é o fato da inovação ser hoje objeto de uma busca constante e diária de todas as companhias. Essa característica nitidamente retoma o proposto “motor único” de Milton Santos (2001). Lindegaard (2010) afirma que as empresas, em sua busca incansável por inovação, caminham quase que logicamente para a abertura de seus processos à inputs e possibilidades de intervenção criativa externa;
- A segunda delas diz respeito a um fator que emerge como item de maior relevância ao empreendedorismo atual: A gestão do conhecimento – e a gestão transparente do conhecimento. Sendo a sistematização e

distribuição do conhecimento o maior desafio dentro e fora dos ambientes corporativos, este se torna mais complexo sendo acompanhado pelas tendências e características contemporâneas de acessibilidade e transparência das informações e, assim, do conhecimento. Essas características do atual momento, reforçadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, em especial as plataformas Web, facilitam o processo de encontrar pessoas com os conhecimentos necessários a problemas específicos, tornando exponencialmente mais viáveis os processos de inovação transversal às barreiras impostas.

A inovação aberta, como prática de busca pela inovação através da colaboração, é também extremamente variável de organização para organização, principalmente por estar relacionada às características internas, da equipe, à cultura, às políticas, aos processos e à visão que a companhia tem a respeito de sua cultura de relacionamentos e de inovação. A inovação aberta é um processo no qual a empresa estabelece um elo de comunicação entre os seus recursos e outros externos, portanto, para que seja realizada com sucesso, demanda a mentalidade adequada e uma preparação interna da gestão através do alinhamento de processos. O processo pelo qual a organização se adéqua – ou se torna apta – à inovação aberta é interessante para a verificação de quais são algumas variáveis interessantes que podem contribuir para o bom aproveitamento dos processos de colaboração. Lindegaard (2010) ao se referir a algumas habilidades que precisam se desenvolver nesse sentido, aponta quatro competências essenciais:

- Ponto de vista holístico – A transformação de idéias e insights em processos, produtos ou serviços requer a assimilação e um olhar cuidados sobre as variáveis complexas relacionadas como: funções, tipos de inovação, setores, informações, etc.
- Abordagem de minuto – Tem a ver com a argumentação, a retórica e a capacidade de articular mensagens objetivas e convincentes para as pessoas que se pretende influenciar

- Administração de colaboradores – As pessoas compõem o principal fator para uma cultura de inovação. São elas que darão o suporte adequado para que as possíveis adversidades sejam transpostas e para que idéias de fato se concretizem
- Rede de Comunicação – Essa última competência é, sem dúvida, uma das mais relevantes e logo será abordada com mais detalhes a importância da estruturação organizacional nesse sentido. A inovação está totalmente ligada à capacidade de construção de uma “cultura de rede”. As redes de relacionamentos, influências e interações e as habilidades de gestão dessas redes serão essenciais para o desenvolvimento e apropriação positiva dos fluxos criativos.

Compreender as postulações sobre a emergência do fenômeno da inovação aberta dá importante base para fundamentação e visualização da relevância da colaboratividade/colaboração como “catalisadora” de competências rumo à criatividade e à inovação. Assim como a criatividade é um advento humano, a inovação é um processo, em última instância, movido por pessoas. Quando os indivíduos atuam em colaboração, agem e colaboram com todas as variáveis componentes de sua individualidade e esse processo de “trocas complexas” e construção coletiva passa a ser marcado por interdisciplinaridades e por uma soma de capacidades que influem diretamente na inovação. É na confluência dessas individualidades, viabilizada pela colaboração, que a inovação ganha força e que as capacidades de impacto são amplificadas. A colaboração, por sua vez, está totalmente ligada à forma como essas pessoas estão organizadas e se relacionam/comunicam.

A inovação tem cada vez mais a ver com juntar grupos de pessoas para impulsionar os seus talentos e especialidades diversas, resolvendo desafios multifacetados que atravessam diversas disciplinas. Fazer com que isso aconteça [...] requer uma cultura de rede que seja projetada, apoiada e modelada pelos líderes da companhia. (LINDEGAARD, 2010, p.72)

A colaboração, por si só, não é algo novo; ela acompanha a humanidade há muitos anos. O que há de novo e também de comum entre todos esses processos colaborativos mencionados é que a revolução das

tecnologias de comunicação e informação permitiu a apropriação da Tecnologia Social da colaboração para a produção de ideias e conhecimentos novos, em escala ampliada e em curtos espaços temporais. A colaboração permite o desenvolver de fluxos aplicáveis e inovadores de conhecimento coletivo e também favorece as capacidades de implantação real e intervenção social através das ações coletivizadas. Nota-se, entretanto, que a capacidade de apropriação da Tecnologia Social da colaboração depende das formas de organização e comunicação entre os indivíduos.

4.2 Estrutura de Redes e o Capital Social

O estudo sobre as possibilidades de alcance de resultados através da colaboração tem total relação com a capacidade que o ser humano tem de gerar e agregar valor através de suas conexões e de como a apropriação do aspecto social e coletivo da humanidade pode ser essencial para o alcance do desenvolvimento sustentável. A geração de valor através da existência social, no convencionado “capital social”, por sua vez, está intimamente atrelada às formas de organização e conectividade entre os indivíduos. Essa perspectiva aponta para a questão do aspecto “social” não apenas como o conjunto de indivíduos, mas como as conexões estabelecidas entre eles – a sociedade, portanto, é a “rede social”. Outra verificação é a de que a capacidade de intervenção sobre a realidade e o desenvolvimento do valor coletivo, ou seja, o capital social é resultado dessas conexões ocultas que estão interligando as pessoas entre si e da forma em que estas estão dispostas e organizadas.

Assim como a colaboração, a estruturação social de redes não é algo novo à Sociedade – como visto, é algo relacionado à própria existência social e está presente desde as primeiras interações e relações entre indivíduos. Ao longo do período histórico, a humanidade, ao se submeter e vincular seu desenvolvimento a formas de organização hierarquizada e piramidal, limitou suas formações organizativas a características centralizadas/centralizadoras e tolheu importantes potenciais de organização em rede, limitando também o desenvolvimento de capacidades sociais sustentáveis.

A revolução das Tecnologias da Informação e Comunicação e as transformações sociais oportunizadas pela realidade globalizada têm permitido à sociedade humana a aproximação de conformações de rede. Esse movimento foi e é notado e pontuado por diversos pensadores, como Castells que em sua obra “A Sociedade em Rede” relacionou as importantes interfaces entre informação, sociedade, economia e cultura e mencionou que: “Com a rápida transformação tecnológica, as redes – não as empresas – tornaram-se a unidade operacional real.”. (CASTELLS, 2009, p.232). O que de fato tem ocorrido é que as interfaces entre as esferas local e global, o rompimento de distancias e barreiras temporais e a interface tecnológica como extensão humana têm tornado mais visível a existência da rede social e de suas influencias e implicações, ao mesmo tempo em que têm potencializado e acelerado suas influencias e impactos.

É, entretanto, necessário ter cuidado e considerar os existentes contrapontos para a defesa de que a interface tecnológica possibilita a conformação de redes e potencializa a geração de capital social. Particularidades ligadas aos meios e aos indivíduos devem ser verificadas na mensuração da contribuição dos ambientes virtuais à geração de valor coletivo e ao fortalecimento de relações *off-line*. Heloiza Matos (2009), em seu livro “Capital Social e Comunicação”, retomou o pensamento de Quan-Haase e Wellman (2002) afirmando que os ambientes digitais, em sua relação com o capital social, podem ser verificados como: transformadores do capital social; diminuidores do capital social; e potencializadores do capital social.

No sentido de transformação do capital social, a Web conduziria a novas formas de comunidades e também de engajamento, que migrariam do espaço físico para o ciberespaço. Essa visão respeita a emergência de um novo padrão de sociabilidade e também a capacidade existente de que as novas relações digitais se materializem no espaço analógico, permitindo a interação entre os ambientes *online* e *off-line*. Sob a perspectiva da diminuição do capital social, chama-se a atenção para as características individualizantes do ambiente Web, que pode reduzir o interesse do indivíduo pelo estabelecimento de relações “reais” virtuais ou concretas, restringindo seu uso

do aparato tecnológico a funções de informação e entretenimento. A visão dos ambientes digitais como potencializadores e ampliadores do capital social aborda a capacidade que esses meios têm de fomentar e contribuir para a apropriação de outras formas e ferramentas de comunicação, aproximando as pessoas através de trocas e vínculos sociais e interpessoais – e também inter-organizacionais – mais freqüentes.

O raciocínio aqui defendido compreende as três perspectivas mencionadas como verídicas; entretanto, o escopo positivo da presente dissertação abrange as possibilidades de ampliação do capital social através da apropriação das plataformas Web para esse fim. Considera-se também, que, para essa “ampliação”, faz-se necessário que as ferramentas estejam imbuídas de e aplicadas para funções relacionais. Uma rede social pode, portanto, ser suportada, ou ter seu desenvolvimento fomentado através do aparato tecnológico e das interfaces do ambiente virtual, do ciberespaço. Mas para o real alcance desse desenvolvimento – que sempre será um “vir a ser”, por sua característica dialética – é necessário que os recursos/plataformas estejam adequados à rede e suas necessidades comunicacionais.

Um erro comum é a referência às plataformas tecnológicas de interação social como “redes sociais”. Na realidade o que ocorre é a facilitação da estruturação de relações humanas em rede através da interface tecnológica. Nesse sentido, tanto as mídias expressivas quanto as colaborativas (anteriormente abordadas) são catalisadores e ferramentais de apoio ao desenvolvimento da inteligência coletiva (inteligência social) e de novos fluxos de conhecimento e ação coletivizados. Entretanto, outro equívoco pode insurgir desse raciocínio. Apesar das evoluções tecnológicas trazerem à tona um novo cenário social, elas não são as principais responsáveis por esse novo momento, mas objeto das evoluções sociais e frutos da capacidade inventiva humana, havendo aí uma relação dialógica entre a evolução tecnológica e a transformação do momento social.

Temos, portanto, que a criatividade humana e a busca por sociabilidade através da tecnologia viabilizou uma evolução tecnológica informacional que permitiu a formação de um ecossistema específico com

ênfase na conectividade e no fluxo de informações que, por sua vez, inseriu a humanidade em uma nova estrutura de possibilidades sociais. O entendimento que aqui se defende é uma relação entre a visão de Augusto Franco de que “são as relações sociais que determinam, em grandes linhas, os contornos e as características do campo dentro do qual surge a inovação tecnológica.” (FRANCO, 2008, p.121) e a visão de Manuel Castells que, ao considerar o novo ambiente tecnológico como objeto da convergência entre comunicação mediada por computadores e mídia massiva personalizada, atenta para o perfil “não-passivo” das tecnologias de informação e comunicação na formação do atual cenário social caracterizado pelas redes.

Ao usar o termo “redes”, entende-se que este pode adquirir uma série de particularidades, sendo a sua principal característica comum a existência de pontos (nodos) e interconexões entre eles. O conceito de redes anda muito próximo ao de sustentabilidade, pois diz respeito à coexistência harmônica (ou não) entre as diferentes partículas integrantes de um ecossistema e sua complexa teia de relações. Nesse sentido, as particularidades de organização e distribuição das redes são determinantes tanto para a geração de valor coletivo quanto para o alcance da sustentabilidade/desenvolvimento sustentável.

O termo “redes” pode então fazer menção a essas existentes teias de interdependência e mútua influência em nível biológico, existencial, social, técnico/tecnológico e técnico-social – respeitando aí as emergentes redes de computadores e plataformas de relacionamento que possibilitam a conectividade entre pessoas. Referir-se às “redes sociais” passa necessariamente pelo entendimento de que os pontos e conexões dessa rede serão as pessoas e as relações que travam entre si. Nesse sentido, o fluxo de mensagens, de conhecimento, de interações entre os indivíduos, em suma, a Comunicação, é o principal determinante das conexões e também da rede. “As relações em questão são caracterizadas pela possibilidade de uma pessoa emitir ou receber mensagens de outra pessoa. Quando isso acontece de fato, dizemos que uma conexão foi estabelecida.” (FRANCO, 2008, p. 113)

Debruçando-se sobre as formas/padrões de organização nos quais podem estar configuradas as múltiplas redes existentes, cabe indicar quais desses modelos são mais propícios à geração de valor social. Esses formatos e dinâmicas de rede são capazes de potencializar as capacidades individuais e viabilizar o empoderamento coletivo rumo à harmonização do ecossistema complexo, ou seja, a sustentabilidade. Augusto de Franco (2008) defende que o grau de conectividade-distributividade da rede será o fator determinante dos níveis de empoderamento e protagonismo dos indivíduos e de suas capacidades criativas, inovadoras e empreendedoras para desenvolvimento próprio e também da localidade/comunidade com a qual se relacionam. Dessa forma é possível alcançar o entendimento complexo e interdependente da sustentabilidade/desenvolvimento sustentável como resultado dialógico do desenvolvimento individual e coletivo.

Ao se referir à distributividade das redes, Augusto de Franco (2008) toma emprestado o raciocínio de Paul Baran (1964), que descreveu três tipos de estruturação em redes, posicionando a chamada “rede distribuída” como formato mais sustentável de organização. Para Augusto Franco, uma rede social idealmente deve ser organizada no padrão distribuído, pois o entendimento é de que as outras possibilidades de organização acabam por adquirir feições de hierarquia. As três possibilidades propostas por Baran em 1964 e estudadas por Franco em 2008 são as redes centralizadas, descentralizadas (ou multi-centralizadas) e as redes distribuídas.

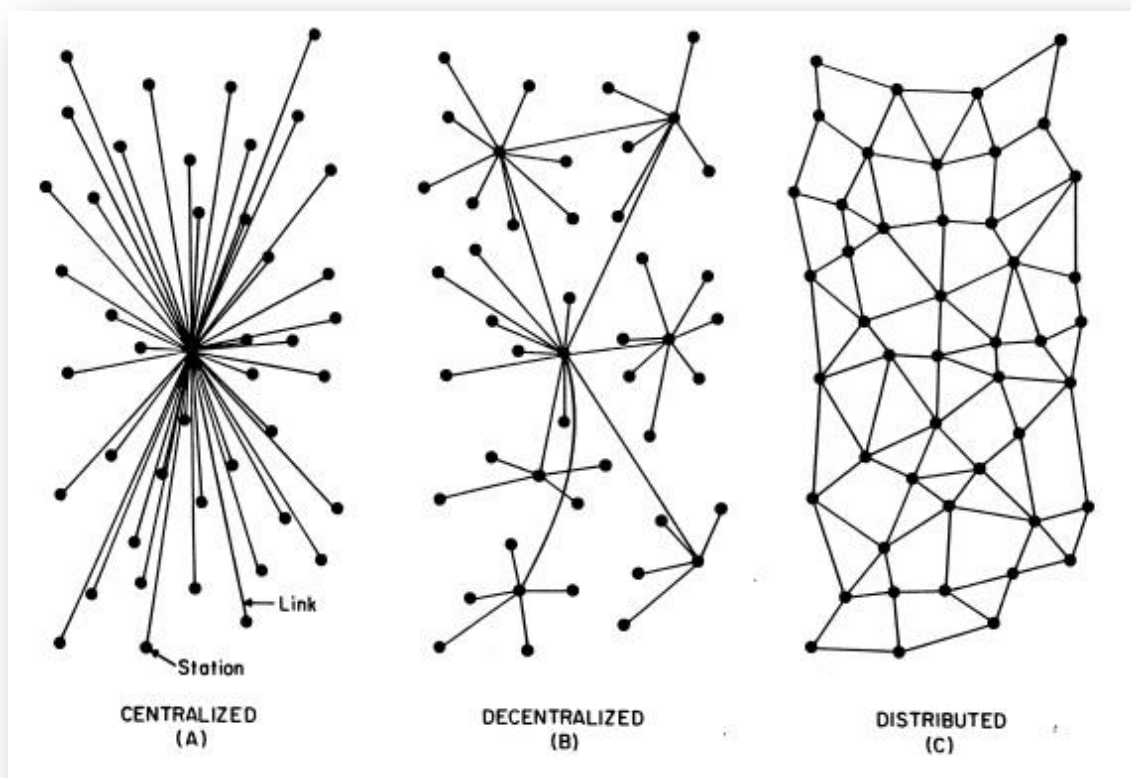


FIGURA 3 – Padrões de Rede

Fonte: FRANCO, A, 2008, p.116.

Os três modelos acima possuem o mesmo número de pontos (nodos) sendo variável o número de conexões entre esses pontos. A rede distribuída está apenas simbolicamente representada, visto que compreende um número muito mais significativo de conexões. O que é de fato relevante notar é que o aumento do número de conexões em relação ao número de pontos abre possibilidades sem precedente aos indivíduos, ao grupo como um todo e também à localidade com a qual interagem, viabilizando não somente um número maior de possibilidades de troca, mas a manutenção do ecossistema como tal, reduzindo as possibilidades de fragmentação da rede, evitando a dissipação ou perda de mensagens e reduzindo barreiras de comunicação.

Lindegaard (2010) enfatiza para a importância do estabelecimento de uma cultura de redes para o alcance da inovação colaborativa. Para ele, na busca pelo estabelecimento de uma rede com esse perfil, é necessário estar atento a três perfis principais: Os conectores centrais, que são as pessoas que possuem maior número de conexões diretas; os intermediários, que conectam

as pessoas além das fronteiras e têm habilidades para difundir e multiplicar mensagens, inovar e direcionar a mudança sendo capazes de influenciar por entenderem as perspectivas dos diferentes grupos; e as pessoas de periferia, pessoas que estão à margem da rede que precisam de estímulos especiais para que tenham suas especialidades potencializadas.

Ainda refletindo sobre os papéis desempenhados pelos indivíduos dentro do contexto das redes voluntariamente construídas, Augusto de Franco atenta para a existência dos *hubs*, dos inovadores e dos *netweavers*, sem desconsiderar a possibilidade de acumulação desses papéis.

Os *hubs* (tradução: eixo, ponto central) como a própria tradução aponta são indivíduos que se destacam por serem conectores, pontos de encontro entre diferentes fluxos e pessoas. Por possuírem muitas relações e, dessa forma, serem mais acessíveis a relações de níveis indiretos, os *hubs* surgem como facilitadores do processo de rede, entretanto têm o sucesso de sua ação em alta dependência com o nível de confiança que os outros indivíduos depositam nele e com o reconhecimento social “um a um” que detém. O papel dos *hubs* acaba por se assemelhar muito com o exercido pelos “conectores centrais” elencados por Lindegaard (2010) e também com as “figuras públicas” descritas por Jane Jacobs (1961) como essenciais para a manutenção da vida social em espaços compartilhados e para uma estruturação social viva e dotada de capital social para desenvolvimento.

Jacobs foi uma das pioneiras do estudo do “capital social” e de suas feições no ambiente urbano e público de relações. Para ela, a vida/vitalidade de uma localidade e a concretude de uma comunidade estava relacionada aos laços invisíveis traçados entre os indivíduos durante suas interações nos espaços públicos e ao tecido social que advém dessas relações. Jacobs em seu livro “Morte e vida nas grandes cidades” mencionou que: “Para a autogestão de um lugar funcionar, acima de qualquer flutuação da população deve haver permanência das pessoas que forjaram a rede de relações do bairro. Essas redes são o capital social urbano insubstituível.” (JACOBS, 1961, p.150-151). Ela também atentou para a importância dos espaços públicos de convivência como as calçadas e os empreendimentos comerciais e para a

relevância das “figuras públicas” para o estabelecimento de uma dinâmica social e a manutenção das identidades coletivas e individuais.

A estrutura social da vida nas calçadas depende em parte do que pode ser chamado de figura pública autônoma. A figura pública é aquela que tem contato freqüente com um amplo círculo de pessoas e interesse em tornar-se uma figura pública. Ela não precisa ter nenhum talento ou conhecimento especial para desempenhar essa função, embora quase sempre os tenha. Precisa apenas estar presente, e é necessário que possua um número adequado de pares. Sua principal qualificação é ser pública, conversar com várias pessoas diferentes. É assim que se transmitem as notícias que são de interesse das ruas. [...] Curiosamente, algumas delas ajudam a criar identidade não só a elas mesmas, mas também para outras. (JACOBS, 1961, p.73-74)

Retornando às definições de Franco (2008) e entendendo a rede com um conjunto de agentes sociais, o inovador tem um papel bem diferente dos *hubs*. Os inovadores não precisam ser muito conectados e nem ser conhecidos publicamente. Sua principal característica é a capacidade de intervir na realidade da rede, motivando mudanças estruturais e transformações comportamentais, sem se valer de suas conexões como ponto principal para tal, mas através das mensagens que pode emitir.

O conceito de *netweaving* e o papel do *netweaver* talvez seja o ponto mais inovador proposto pelo autor. A palavra “net” em sua tradução para o Português, significa “rede” e a palavra “weaver”, por sua vez, significa “tecelão”. Seguindo o raciocínio lógico traduzido, os *netweavers* exercem papel de tecelões das redes, sendo imbuídos da função de articular e animar as redes. Realizar o *netweaving* não requer nenhum conhecimento específico acerca do tema “redes”, mas sim o exercício de um papel político de estímulo à conexão horizontal entre as pessoas, com especial atenção ao fato de que o próprio *netweaver* não deve se tornar um centro articulador, mas um agente de fomento às conexões interpessoais distribuídas. O *netweaver* em sua função pode também fomentar o pleno exercício das capacidades de rede dos indivíduos, sendo estes *hubs*, inovadores, pessoas de periferia ou indivíduos à margem da rede.

O sucesso na formação de uma rede voluntária como um formato de organização dependerá também da existência de valores compartilhados entre os indivíduos conectados e se possuem sentidos, definições e argumentos comuns motivando sua atuação. Uma organização para que seja considerada como tal deve ser como uma comunidade que atua para projetos e objetivos comuns, ou seja, compartilhe uma “causa”; dessa forma, deve também ser dotada de uma identidade coletiva definida. Quando estabelecida como tal, e se construída em estrutura de rede distribuída, a organização/rede estará se aproximando de uma existência sustentável e, a partir daí, significativos conhecimentos e ações de impacto social serão naturalmente articulados. A estrutura de redes distribuídas anda em consonância com os preceitos da sustentabilidade e dos negócios sociais em que todos os atores envolvidos adentram uma lógica de “ganha-ganha-ganha” sendo possíveis estruturas de interação dialógica positiva e sustentável.

Uma comunidade de projeto se forma em torno de um sonho coletivo, de um desejo compartilhado, de uma visão de futuro e, a partir daí, formula sua missão ou propósito e elabora seus valores ou princípios. O que a caracteriza é uma causa e um modo peculiar de ser e de agir. Se conseguirmos chegar até a esse ponto, no qual os conectados à rede, compondo uma comunidade de projeto, vão buscar sentido para o que estão propondo ou fazendo em um mesmo repositório coletivo de definições, premissas e argumentos, então estará estabelecida uma nova forma de ser-coletivamente. E a rede voluntariamente articulada estará “acontecendo”, quem sabe conseguindo se comunicar com aquela rede que existe independentemente de nossos esforços organizativos. Se isso acontecer, teremos gerado um novo ente (ou, melhor, desencadeado mais um processo) sustentável no mundo. (FRANCO, 2008, 150)

5. ESTUDO DE CASO

5.1 O que é o HUB

Os HUBs são espaços de trabalho inovadores para empreendedores dos ramos social, ambiental, cultural, criativo e tecnológico. Esses espaços reúnem pessoas que compartilham valores e objetivos de realizar o bem e transformar positivamente a realidade, buscando solucionar desafios globais e locais através de sua atuação profissional. Pode-se dizer que as pessoas que fazem parte da rede possuem um comprometimento ético de dedicação profissional à melhoria do mundo.

O HUB atua como um empreendimento social com fins lucrativos e que visa inspirar pessoas e dar suporte a iniciativas criativas e empreendedoras para um mundo melhor. Sua dinâmica de funcionamento é semelhante em todo o globo: os HUBs se configuram como ambientes de trabalho arquitetados para estímulo à criatividade, compartilhados e colaborativos que possuem toda a estrutura necessária para o estabelecimento de empreendimentos comerciais. As estruturas prevêm atributos como: internet de alta velocidade; impressora; fax; serviços de back up e hospedagem de informações digitais; espaços para reuniões, workshops e palestras; biblioteca com livros relacionados às diferentes áreas de atuação; etc. Os interessados podem alugar o espaço pagando pelo tempo de utilização em planos que variam por quantidade de horas e pessoas. Ao se tornarem membros, os indivíduos, além de poderem usufruir da infra-estrutura, passam a fazer parte da rede HUB, recebendo os emails da rede local e tendo acesso à plataforma digital de visualização e interação com membros da rede mundial. A flexibilidade do espaço, as áreas comuns, a programação de eventos existente e a ação de facilitadores que dão apoio à evolução dos negócios e à interação entre eles, fazem do HUB um espaço propício para o desenvolvimento dos empreendimentos inovadores.

O primeiro HUB foi fundado na cidade de Londres – que hoje conta com três HUBs – em 2005 e hoje a organização está presente em mais de trinta cidades nos cinco continentes, contando com cerca de quatro mil (4.000)

membros dispostos por todo o globo. Em dezembro de 2006 foi iniciada a formação da primeira rede HUB do Brasil, na cidade de São Paulo. O espaço foi escolhido, projetado e reformado de forma colaborativa e hoje conta com mais de duzentos membros. A iniciativa e a rede estão em constante expansão na cidade de São Paulo, sendo freqüente a entrada de novos membros e o estabelecimento de parcerias com outras organizações.



FIGURA 4 – Os HUBs Globais

FONTE: THE HUB. Disponível em <<http://www.the-hub.net>>. Acesso em: 15 de julho de 2011

A partir do HUB São Paulo a ideia se espalhou por território nacional e hoje já há outras três iniciativas de formação de novos HUBs. As “iniciativas” assim são chamadas, pois há necessidade de aprovação da rede em um conselho global dos HUBs para que possa ser instituída formalmente como um HUB, sendo necessário o cumprimento de uma série de pré-requisitos. No Brasil, os projetos que efetivamente se configuram como Iniciativas HUB estão localizados nas cidades de Curitiba/PR, Belo Horizonte/MG e Rio de Janeiro/RJ, sendo que os níveis atuais de organização variam muito de cidade a cidade. Outras localidades do mundo também estão estabelecendo HUBs que atualmente estão no estágio “iniciativa”, como por exemplo: Copenhague, Los Angeles, Nova Iorque, Ottawa, Washington, Dubai e Seul.

5.2 A análise exploratória

Entendendo o HUB São Paulo como organização que se propõe a atuar dentro das lógicas da colaboração/colaboratividade e dos padrões de rede, como “espaço colaborativo” e rede de empreendimentos criativos e voltados a uma transformação positiva da realidade, considera-se pertinente a análise aprofundada sobre o cotidiano da organização em suas perspectivas gerais e também envolvendo os recortes Colaboração e Estruturação de Redes. Foi realizado um período de imersão intensa de, aproximadamente, três semanas no ambiente do HUB São Paulo com fins de compreender a dinâmica de funcionamento e captar sensações e informações existentes e compartilhadas na “atmosfera” da organização. Durante esse período foram realizadas entrevistas com membros do HUB e com profissionais atuantes na rede com o objetivo de verificar suas perspectivas sobre a organização.

As principais questões abordadas durante as entrevistas em profundidade foram relacionadas ao conhecimento geral dos indivíduos sobre a organização, seu propósito e sua visão. Também foram abordadas questões relativas aos valores compartilhados entre os diversos membros, às características dos diferentes modelos de negócio, à forma com a qual entraram em contato com a organização e quais os atrativos que enxergam no HUB. Por fim, foram relacionadas questões específicas sobre os fluxos de comunicação, as possibilidades de realização de projetos colaborativos e as características gerais da rede HUB em nível local e global. Os principais prismas de análise, portanto, serão:

- As visões e definições sobre o HUB, seu propósito e seu planejamento; (o sistema)
- As pessoas que integram a rede e os valores compartilhados na “atmosfera” do HUB; (as pessoas)
- Os recursos, tecnologias e processos de Comunicação.

As informações colhidas durante esses momentos de interação com o HUB e com os membros e colaboradores, somadas a dados retirados das plataformas digitais da organização – com foco específico no site institucional

(<http://the-hub.net>), na rede de membros (<http://members.the-hub.net>) e no grupo do Facebook – servirão de base para as análises que se pretende traçar. As entrevistas em profundidade a serem consideradas nos tópicos a seguir foram realizadas (vide ANEXO I) com dois colaboradores da estrutura organizacional do HUB, que exercem papel de *Hosts*, sendo eles Ivan Boscarol⁵ e Laís Granemann⁶, e cinco membros associados que atuam em empreendimentos inseridos na rede, sendo eles e as respectivas organizações:

- Carolina Romano – As Boas Novas⁷
- Danilo Mambretti – Carbono Zero Courier⁸
- Franco Fodor – Factor 4⁹
- Vinicius Scaramel – Bakuara¹⁰

Foram também colhidas perspectivas pontuais, via email (vide ANEXO II), com o fundador e diretor do HUB São Paulo, Pablo Handl¹¹. Pablo contribuiu com alguns dados importantes sobre os temas abordados no planejamento estratégico, dados numéricos sobre públicos e governança global do HUB Association.

5.3 Noções gerais sobre o HUB

5.3.1 O que é o HUB e quais seus propósitos

“Um novo espaço de trabalho para inspirar, conectar e catalisar empreendedores de negócios sociais” (THE HUB SÃO PAULO, 2011¹²)

As informações presentes no website do HUB São Paulo o apresentam como um espaço que objetiva permitir que as pessoas “criem a

⁵ Ivan Boscarol é formado em Relações Internacionais e atua como *host* no Hub São Paulo desde março de 2011.

⁶ Laís Granemann é formada em Psicologia e atua como *host* no Hub São Paulo desde março de 2011. É também uma das responsáveis pela Iniciativa Hub na cidade de Curitiba – Paraná.

⁷ Carolina Romano é sócia fundadora da organização As Boas Novas, que atua como “boutique” de conteúdo, fornecendo ações e conteúdos de Comunicação Positiva.

⁸ Danilo Mambretti é sócio-fundador da organização Carbono Zero Courier, que presta serviços de entrega com bicicletas e fomenta a mobilidade urbana de baixo impacto ambiental.

⁹ Franco Fodor é sócio fundador da organização Factor 4, uma consultoria de negócios que atende empreendimentos de pequeno e médio porte e *start-ups* de caráter inovador.

¹⁰ Vinicius Scaramel é sócio fundador da organização Bakuara, que presta serviços de consultoria em gestão ambiental, principalmente projetos de gerenciamento de resíduos.

¹¹ Pablo Handl é empreendedor social, fundador e diretor do HUB São Paulo.

¹² Disponível em: www.the-hub.net

mudança que querem ver no mundo” (THE HUB SÃO PAULO, 2011). A descrição aponta que a intenção é fornecer todas as condições necessárias para que as pessoas que têm ideias inovadoras possam concretizá-las através do acesso a recursos, conexões e contatos estratégicos e conhecimentos construídos e compartilhados pela rede. O espaço e a rede do HUB são, portanto, descritos como propícios à atuação profissional e criativa e também ao estabelecimento de conexões estratégicas para o sucesso dos empreendimentos. A noção que se transmite é de que as condições (em serviços e estruturas) são as necessárias para o amadurecimento e concretização de ideias e novos negócios de caráter inovador e voltados para a solução dos principais desafios globais.

A Missão do HUB São Paulo, descrita no site é: “Inspirar os inovadores sociais que são hoje agentes de mudanças no país e apoiá-los na realização de suas ideias para um mundo radicalmente melhor”. (THE HUB SÃO PAULO, 2011)

As entrevistas realizadas com os *hosts*, colaboradores da estrutura do HUB, trouxeram dimensões e entendimentos sobre o HUB muito alinhados com o que a organização comunica objetivar; visões que ressaltaram a existência de valores compartilhados entre os membros e a concretização de uma rede de oportunidades. Para os *hosts* a visão é de que o HUB é uma rede de pessoas que tem valores compartilhados de alguma forma, trabalhando em áreas diferentes, com propósitos diferentes, mas valores comuns. Para ambos os entrevistados, o HUB é um local onde as pessoas têm vontade de trabalhar de forma diferenciada, com propostas de transformação da realidade, e conseguem colocar isso em prática, seja pelo espaço, seja pelas conexões estabelecidas; pois há no HUB uma valorização do encontro, da troca, da interação.

A visão dos *hosts* a respeito do propósito do HUB São Paulo também foi bem alinhada ao discurso institucional. Para Laís Granemann, o propósito do HUB é: “Alcançar um mundo radicalmente melhor. É gerar conexões e parcerias para que se tenha mais impacto. Juntos os empreendedores têm mais força do que isolados”. Para Ivan Boscariol, o

propósito do HUB São Paulo é: “Conectar pessoas que querem mudar o mundo e prover estrutura e rede para que coloquem suas idéias em pratica.”.

As perspectivas colhidas junto aos membros sobre “o que é o HUB” apontaram-no como uma ideia “bacana” e sofisticada de negócio que é caracterizado pela rede de contatos e conexões que viabiliza entre pessoas e ideias e por fomentar a concretização de projetos e a co-criação de soluções sustentáveis. Outro aspecto defendido foi o de que a rede existente não se limita ao espaço físico e nem somente aos negócios, tornando-se parte da esfera pessoal dos indivíduos, o que, segundo eles, amplia possibilidades criativas e de colaboração. Dois dos entrevistados, entretanto, utilizaram as denominações “incubadora de inovação social” e “incubadora de negócios sociais” ao se referir ao HUB; essa informação aponta para uma contradição ou falha de Comunicação, visto que, segundo os *hosts*, o HUB não atua diretamente no desenvolvimento dos negócios e não presta serviço semelhante à incubação. Em nível de contextualização, uma organização caracterizada como Incubadora de negócios dedica sua atuação e envolvimento à preparação de outros empreendimentos para que “sobrevivam” no mercado, oferecendo apoio estratégico em recursos, práticas de gestão, treinamentos, etc.

Sobre o propósito do HUB São Paulo, na perspectiva dos membros, as principais constatações atentaram para gerar conexões que viabilizem o desenvolvimento dos negócios sociais e ambientais, potencializando, através da rede, as capacidades de impacto de cada negócio. Para Carolina Romano, por exemplo, o propósito do HUB é: “Conectar e promover networking saudável entre os empreendimentos, fomentando a cadeia de valores, mostrando que os negócios sociais são viáveis e dando força a esse movimento”; visão que vai de encontro à de Vinícius Scaramel que afirmou que: “Um dos propósitos é gerar essas conexões e o outro é dar suporte aos pequenos empreendimentos, fomentando negócios conjuntos.”.

5.3.2 A visão e o planejamento do HUB São Paulo

As percepções colhidas acerca dos temas “Planejamento Estratégico” e “Visão” foram diversas, mas convergiram no sentido de viabilizar algumas constatações. A primeira delas é a de que as diretrizes gerais do negócio e o planejamento da marca HUB em nível global são definidos pela HUB Association (a ser abordada no tópico 5.3.3), mas que as particularidades de planejamento do negócio e definição da “visão” são definidos localmente.

Segundo Laís Granemann e Ivan Boscariol, o HUB tinha sua gestão baseada em planejamento de médio prazo (Um ano). Pablo Handl mencionou os principais temas abordados nesse planejamento, sendo eles: A gestão do negócio; a expansão na cidade de São Paulo; a governança da rede; o posicionamento de marca e do negócio HUB; e o modelo de negócio para consultoria e expansão a novos espaços. Ambos os *hosts*, assim como Pablo Handl, afirmaram que o planejamento estratégico será aprimorado em perspectivas de mais longo prazo e com caráter mais participativo. Laís afirmou que estão estudando formas de envolver mais os membros nos processos decisórios.

Sobre a perspectiva de participação e envolvimento dos membros nos processos de planejamento, pôde-se notar que há real demanda dos membros entrevistados por, principalmente, mais conhecimento acerca dos temas planejados. Segundo Carolina Romano, o HUB vem crescendo de forma orgânica e sem clareza no planejamento e isso acaba afetando a segurança e a permanência dos empreendimentos na rede.

Uma última constatação acerca do tema “Planejamento Estratégico” que será relevante aos tópicos seguintes, aponta para a abordagem do tema “Comunicação”. Segundo Pablo Handl, Ivan Boscariol e Laís Granemann a Comunicação está contida no planejamento estratégico. Pablo afirmou que os temas abordados nesse sentido se referem à consolidação de uma estratégia de Comunicação, o aproveitamento das ferramentas de Mídias Sociais, do espaço, dos encontros da rede HUB e dos eventos. Laís Granemann pontuou, entretanto, que não há um plano específico de Comunicação para a

organização, principalmente, por não haver atuação de um profissional da área junto aos colaboradores. Laís chamou a atenção para as ações de Comunicação Externa e para *jobs* de Comunicação que prevêem eventos para encontro dos membros.

Na abordagem do tema “visão”, Laís afirmou que o HUB está em um momento de ampliação e que novos formatos estão sendo pensados para que a rede se desenvolva e que os negócios possam contar com maior estruturação. Entretanto, ambos os *hosts* afirmaram que o HUB não possui uma “visão” definida, afirmando que estavam em um momento de redefinição desse item. A afirmação sobre o momento de redefinição da visão também foi reforçada por Pablo Handl. Os membros entrevistados afirmaram não ter conhecimento acerca da visão, mas relacionaram o tema com os objetivos que enxergam para o negócio. Franco Fodor, por exemplo, definiu a visão do HUB de forma genérica como “gerar impacto social e ambiental positivo ao planeta”.

5.3.3 O HUB São Paulo em perspectivas nacionais e globais

A percepção que se tem sobre a Rede HUB de forma geral é de que há uma identidade institucional formada que faz o papel de “DNA” da rede e dá as diretrizes principais para o estabelecimento dos HUBs. Há, portanto, esse norte comum aos diferentes HUBs, que é estabelecido e divulgado pela HUB Association, e nutrido pelas práticas, processos e pessoas. Entretanto, houve consenso entre os entrevistados ao afirmarem que cada um dos HUBs tem capacidade e autonomia para tomar suas decisões e dirigir suas particularidades.

O HUB Association é a mais alta instância de poder dentro do contexto mundial da instituição HUB, sendo composto por representantes de cada um dos HUBs e atuando como Assembléia para decisão participativa sobre as diretrizes de governança. Essa Assembléia faz papel de conselho e tem três reuniões mundiais por ano, sendo uma presencial e, as outras duas, via videoconferência digital como, por exemplo, SkypeCall¹³. As diretrizes e o

¹³ O SKype é um software gratuito de plataforma Web que realiza chamadas (ligações, calls) e vídeo-chamadas (videoconferências), video calls). O Skype ainda possui outras ferramentas que permitem alto

planejamento instituídos durante essa assembléia geral são acompanhados pela “HUB Company”, uma organização sem fins lucrativos subordinada ao HUB Association e que tem a função de gerenciar as operações globais e facilitar o desenvolvimento da rede HUB como um todo. A HUB Company exerce um papel ao de um *host* (na perspectiva da rede como um HUB), e é composta por quatro pessoas alocadas em diferentes HUBs.

Segundo Laís Granemann, o processo de concepção da rede começa pelas pessoas e o ideal é que haja uma rede estabelecida de comunicação e ação entre indivíduos e empreendimentos antes que a rede seja materializada em um espaço físico. Entretanto, é também constatável que esse não é um processo padrão; ou seja, alguns HUBs já foram e são estabelecidos em espaços físicos antes da consolidação de uma rede “não-concreta”. A atuação nesse sentido tem como característica um maior índice de riscos de negócio¹⁴, sendo a adesão e o quórum – principais responsáveis pela injeção de capital e vivacidade na rede – incertos.

Durante o processo de desenvolvimento das redes, essencial é notar a importância dos meios e da cultura de Comunicação e troca. Nesse sentido, o papel dos meios tecnológicos como email e mídias sociais e também das tecnologias sociais de encontro como eventos diversos é fundamental. Por meio desse sistema de trocas simbólicas e concretas a estrutura da rede é fomentada e fortalecida mesmo antes de haver um espaço público/compartilhado de interação. Por serem estratégicos em todos os momentos para a manutenção da “vitalidade” da rede, os recursos e fluxos de comunicação serão abordados em tópicos a seguir.

Sobre o papel desempenhado pelo HUB São Paulo em nível nacional, tem-se a percepção de que a função exercida é de ponto de partida para novas iniciativas HUB e também ponto de referência e encontro entre as

nível de interação através da plataforma Web favorecendo reuniões corporativas, por exemplo. Alguns exemplos são: Conversa por textos (chat) e envio de mensagens; compartilhamento de documentos; compartilhamento de tela com a pessoa com quem conversa (Screen Sharing)– muito utilizado em questões técnicas, reuniões de layout e software.

¹⁴ Riscos de negócio são ameaças naturais à manutenção e perenidade do empreendimento no mercado. Todas as organizações, em diferentes níveis, sofrem e convivem com riscos diversos, havendo grande área de estudos em administração, finanças e também sustentabilidade abrangendo o tema “Gestão de Riscos”.

já iniciadas. Segundo Ivan Boscariol, as iniciativas existentes no Rio de Janeiro, em Belo Horizonte e em Curitiba partiram de pessoas que conheceram o HUB São Paulo e outros HUBs internacionais, mas, especialmente, o HUB São Paulo serviu como instituição parceira, base e “modelo” para a tomada de decisões estratégicas, além de ser também ponto de encontro entre os integrantes das iniciativas, que realizam lá reuniões mensais para alinhamento estratégico nacional. O HUB São Paulo exerce atualmente papel de representante do Brasil perante o HUB Association, atuando como “olheiro” para validação de novas iniciativas e apoio no desenvolver das redes.

Há, entretanto, a visão, por parte dos membros, de que o HUB São Paulo não tem fortes laços de relacionamento com os demais HUBs mundiais e que esses relacionamentos poderiam ser melhor explorados para a concretização de oportunidades conjuntas e trocas de serviço internacional. Independente da existência de vínculos de comunicação institucional entre o HUB São Paulo e os HUBs mundiais, houve afirmações de que estão sendo estabelecidos parcerias e projetos com organizações que participam de outros HUBs através de contato direto, por iniciativa individual dos empreendedores. Essa informação serve como importante indicador de que a rede possui potencial de distribuição, excedendo a ação comunicativa dos centros de fluxos (HUBs) e abrindo possibilidades de interação direta entre membros alocados em posições distantes.

Segundo Ivan Boscariol, essa cultura de interação entre os HUBs é mais presente na Europa por questões de proximidade territorial, mas há plataformas de comunicação entre os *hosts* (*Wiki* dos *hosts* e lista de email dos *hosts*) e entre os membros de todos os países, para troca de experiências e informações estratégicas e há também eventos (encontros) mundiais de *hosts* e membros da rede. Laís também comentou sobre a existência da rede virtual de interação e troca de informações entre os membros (HUB Plus) e sobre os esforços conjuntos realizados por um *working group* (grupo de trabalho) internacional para pensar melhorias nessa plataforma. Essas tecnologias digitais e sociais de interação serão abordadas com mais riqueza de detalhes em um próximo momento.

5.4 As pessoas que fazem o HUB

5.4.1 Colaboradores, Membros e *Stakeholders*

“No Hub, a palavra-chave é inovação social: procuramos reunir a maior variedade de profissionais para que possamos gerar o maior número de encontros improváveis, inovando na sinergia e ampliando ideias e soluções.” (THE HUB SÃO PAULO, 2011)

Sobre os membros, pode-se dizer que o HUB se estabelece como ponto de encontro entre empreendedores e intraempreendedores (empreendedores que atuam dentro de corporações) criativos e sociais, sendo estes atuantes nas mais diversas áreas. Dessa forma, acaba por ser espaço de interação entre diversas gerações, formações, perfis, etc., o que o caracteriza como organização marcada por traços de diversidade e multidisciplinaridade em seus públicos. Nesse sentido, os valores compartilhados detêm importância estratégica para a manutenção de uma identidade de rede, como será abordado no próximo tópico. Essa característica acaba por se refletir nos modelos de negócio integrantes da rede HUB, que são diversos em seu foco de atuação, mas complementares em seus objetivos por uma sociedade mais justa e sustentável, sendo sempre marcados pelo empreendedorismo inovador e socialmente positivo. O HUB São Paulo integra uma crescente rede de influências diretas e indiretas. Segundo Pablo Handl, em novembro de 2011, o HUB contava com cerca de duzentos (200) membros associados e já havia interagido diretamente com cerca de duas mil e quinhentas pessoas (2500) nos últimos cinco anos.

Uma característica marcante e recorrente nos públicos integrantes do HUB, e que foi consenso entre os entrevistados, é o fato de não buscarem em seu negócio apenas uma forma de ganhar dinheiro e não estarem interessados em realizar o “*business as usual*” (negócios tradicionais). Muitos dos membros e também dos integrantes da equipe de colaboradores já tiveram experiências com o “mercado tradicional” em grandes ou pequenas empresas e buscam atualmente um maior sentido de realização profissional; essa busca se materializa através do exercício de atividades que dão prazer (fazer o que

gosta) e que agregam melhorias à sociedade em que estão inseridos. Importante é ressaltar o processo de avaliação pelo qual passam todos os empreendedores antes de se tornarem membros da rede. Antes de serem aprovados, os interessados devem responder a um questionário que aborda questões como o caráter do empreendimento ou interesse do empreendedor; os impactos que pretende alcançar; a área de atuação; de que forma pretende contribuir com a comunidade HUB; entre outras. As respostas são avaliadas pela equipe de colaboradores antes que seja dado um parecer final sobre a aceitação (ou não-aceitação).

Há também que se ressaltar as organizações parceiras do HUB São Paulo. A maioria das atividades do HUB, assim como as atividades dos membros do HUB, acontece dentro de dinâmicas de construção coletiva e, dessa forma, tornam-se estratégicas as instituições que, de alguma forma, se fazem presentes no cotidiano do HUB. Essas parcerias – que podem se concretizar em financiamentos ou apoios diversos – para realização de ações como, por exemplo, palestras, workshops e eventos que fazem parte da agenda do HUB – a serem aprofundados em um próximo momento – são estabelecidas tanto com empreendimentos que fazem parte da rede e utilizam o espaço do HUB, quanto com “agentes” externos como empresas, entidades do terceiro setor, instituições governamentais, etc. que estão ligadas a empreendedorismo, sustentabilidade e inovação. Para nível de exemplificação, pode-se citar a já mencionada *Artemisia*, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas), o *Endeavor Brasil*, a Fundação Dom Cabral, etc.

Abordando também os públicos componentes da estrutura organizacional do HUB São Paulo, pode-se afirmar, com base nas informações colhidas em entrevista, que existem aproximadamente seis pessoas que atuam ativamente no cotidiano. A divisão apresentada pelos *hosts* durante as entrevistas compreende a atuação de um sócio-fundador como diretor principal e responsável pelos relacionamentos institucionais; uma diretora de finanças e operações que lida com questões financeiras, investimentos, infra-estrutura e gestão da equipe; e quatro *hosts* que exercem funções relacionadas a

atendimento, resolução de questões cotidianas, manutenção do espaço, comunicação institucional e interna, organização dos eventos, gestão dos espaços/salas e equipamentos; relacionamento com membros; contatos com a mídia; acompanhamento financeiro; desenvolvimento de novas linhas de atuação, etc.

A função de *host* (traduz-se “anfitrião”) é um cargo existente em todos os HUBs em nível global. É o indivíduo que exerce o papel mais estratégico no funcionamento do HUB por administrar o espaço e manter a rede “viva”, estando conectado a todos os membros e assegurando o fluxo de informações. O *host* faz a interface entre a organização HUB e os membros e também atua nas interações do HUB em que atua com os outros HUBs. Debruçar-se sobre a atuação do *host* é interessante, pois nota-se que este desempenha papel essencial ao desenvolvimento e à manutenção da rede. Se retomados os papéis elencados por Augusto Franco (2008) e anteriormente mencionados, é possível notar que o *host* concentra as funções e características de *hub* e de *netweaver*, uma vez que é nodo/ponto de conexão entre várias pessoas e fluxos e atua para dinamizar as conexões da rede.

O Host é o anfitrião. Ele cuida do espaço e deixa o espaço vivo. Conversa com os membros sabe o que esta rolando. O *hosting* é o grande charme e diferencial para um espaço de *co-working*. São os hosts que fazem as pontes entre os membros e dinamizam o ambiente. Eles relacionam o útil e também o divertido. (Ivan Boscariol)

5.4.2 A “atmosfera” do HUB – Valores compartilhados e possibilidades de colaboração

“Em comum, todos os hubbers compartilham o desejo de um mundo melhor, as idéias para fazê-lo acontecer e a vontade de realizar isso tudo em colaboração com outras pessoas”. (THE HUB SÃO PAULO, 2011)

Pode-se afirmar que uma rede, para que “aconteça”, deve estar integrada como uma comunidade de projeto que compartilhe valores e premissas. Para isso, é essencial que seus membros tenham uma visão

parecida sobre onde se pretende chegar e sobre quais objetivos globais servirão de base argumentativa sobre as suas atividades. Partilhar uma “causa”, é essencial para que a rede, em sua diversidade, encontre homogeneidade e sinergia para viabilizar o desenvolvimento individual de cada um de seus integrantes – acessando uma lógica em que todos sejam beneficiados – e o desenvolvimento de seu entorno, através de trocas significativas.

O HUB é um ambiente vivo e dinâmico, dotado de uma atmosfera diferenciada e positiva, de ação, de otimismo e de inquietude por fazer com que transformações positivas aconteçam na sociedade. Essa realidade foi notada durante o período de imersão, e foi comprovada e reforçada através das percepções dos membros e colaboradores entrevistados, que, de fato, mostraram acreditar nas familiaridades éticas existentes entre os indivíduos da rede e no “poder” que essa união de objetivos e valores comuns agrega a cada um deles e também à rede. As congruências éticas e os objetivos compartilhados, ao produzirem uma emocionalidade cooperativa, fomentam também ações voluntárias e coletivas, e essas serão essenciais à produção do capital social capaz de gerar o desenvolvimento.

As questões abordadas para essa constatação são complementares, sendo elas: “Quais são os valores existentes na atmosfera do HUB?” e “Há valores compartilhados por todos os membros?”. O resultado colhido durante as entrevistas e também em conversas informais durante o período de imersão permitiram a visão de que há realmente uma “causa” comum e uma identidade coletiva baseada em valores compartilhados.

Os valores “*top of mind*”, ou seja, os primeiros mencionados pelos entrevistados – valores que logo vieram à cabeça após o questionamento – foram: Sustentabilidade e Colaboração. Outros valores mencionados e compartilhados pelos entrevistados, e que demonstram claramente as “causas” defendidas, foram: Cooperação; Humanidade; Desenvolvimento pessoal e social; Respeito à diversidade; Envolvimento/Engajamento; Inovação; Criatividade; e Qualidade de Vida.

A ideia que ficou muito clara é de que as pessoas que fazem parte da rede possuem e compartilham um forte senso de realização através da atividade profissional, entendendo que essa realização advém do exercício de ações estimulantes e proveitosas e, principalmente, da noção de que essa atividade gera resultados positivos ao mundo. A noção de que esses princípios são compartilhados por todos os empreendedores que dividem o espaço e participam da rede serve de combustível motivador para a continuidade e evolução dos projetos e também para o engajamento em parcerias e ações colaborativas. Essas parcerias, assim como as conexões da rede de forma geral, para seu estabelecimento, requerem haja confiança entre os membros da rede. Essa confiança existente entre dois ou mais indivíduos será, por sua vez, definida por um misto de caráter (aí entra a importância da existência de valores éticos compartilhados) e competência profissional.

Para Laís Granemann: “Todos estão preocupados com a sustentabilidade, mas vai além. Tem a ver com fazer o bem, fazer parte de um ambiente e trabalhar com algo que acredite e que faça sentido”. Carolina Romano também apresentou um ponto de vista parecido ao afirmar que “as pessoas estão voltadas ao combate da desigualdade social e a conceber produtos e serviços que causem impacto positivo”, para ela, a existência desses valores compartilhados “estimula o desenvolvimento pessoal; e o reflexo desse desenvolvimento é visível também nos empreendimentos”.

Essa visão também ficou muito clara na afirmação de Vinícius Scaramel, que chamou a atenção para valores compartilhados nas práticas de atuação ao dizer que “o valor primordial é relacionado à Sustentabilidade e questões sociais, mas também há valores de forma de trabalho, um trabalho respeitoso e sem preconceitos”. Ivan Boscariol reforçou esse entendimento sobre trabalho conjunto, em rede, e sobre a noção comum de trabalho atrelado à felicidade e à qualidade de vida. Para ele: “Além de haver o interesse em se envolver e em participar, é grande a busca por felicidade no trabalho, por qualidade de vida. No trabalho em rede há valor pelo outro, e isso reflete na atuação profissional de todos”.

Foi consenso entre todos os entrevistados que o ambiente do HUB é propício também para o desenvolvimento de projetos colaborativos. Foram recorrentes as menções a casos em que membros se tornaram clientes e/ou fornecedores de outros membros e também foi mencionado que há muitas indicações entre os empreendimentos e que muitas vezes dois ou mais membros (empreendimentos integrantes da rede) se juntam para apresentar uma proposta mais “robusta” e concreta a possíveis clientes. Dessa forma, os arranjos produtivos se multiplicam e serviços mais versáteis e completos podem ser apresentados. Por exemplo: Um empreendimento ligado ao desenvolvimento de tecnologia, ao colaborar com uma agência de comunicação, apresenta ao seu *prospect*¹⁵ uma proposta que prevê ações publicitárias e geração de conteúdo para as plataformas; uma agência de design pode produzir veículos de comunicação de caráter educativo ao colaborar com uma organização de educação e gestão ambiental; um consultor ambiental independente, ao colaborar com um fornecedor de tecnologia, pode oferecer uma solução tecnológica para os cálculos de emissão de carbono, etc. São infinitas possibilidades que se abrem através da colaboração.

Sobre essas possibilidades, Carolina Romano explicou: “Aqui o pessoal e o profissional acabam se misturando bastante. As pessoas ficam amigas, confiam, e então colaboram e indicam umas às outras. É sensacional o que acontece aqui e acaba rendendo clientes”. Percebe-se, a partir dessa visão, que a colaboração excede o compartilhamento do espaço de trabalho e alcança níveis mais complexos, abrindo possibilidades para aumento de impactos dos projetos sobre a realidade e também aumento da rentabilidade/retorno financeiro dos projetos.

5.5 Sobre os recursos e processos de Comunicação

Como dito anteriormente, ao ter-se por base uma estruturação/padrão social de rede, que se propõe a atuar sob a chancela de princípios e valores comuns, os processos de Comunicação desempenham papel crucial. . No sentido de fortalecer e fomentar uma estruturação de rede

¹⁵ O termo “*Prospect*” faz referência a um possível cliente institucional ou individual com o qual é utilizada a comunicação comercial no sentido de convencimento através de apresentações e propostas comerciais

com potencialidades de colaboração para amplificação de suas competências e impactos, a Comunicação é essencial e deve ser enxergada e explorada como estratégica sob diferentes prismas como: informação; facilitação das interações entre membros (pontos) da rede; fortalecimento dos valores compartilhados; facilitação das interações com agentes externos; divulgação das ações, do espaço, dos eventos do HUB e também dos membros; etc.

Procurando atender a essas diferentes perspectivas, volta-se a três grandes categorias de apoio, que são lideradas pelos colaboradores e pela Instituição HUB e envolvem a rede como um todo: A Comunicação entre os Colaboradores; A Comunicação entre os Membros; e A Comunicação entre o HUB e os Membros. É importante notar que devido ao formato de organização do HUB e às práticas colaborativas que permeiam o seu cotidiano, esses fluxos de comunicação frequentemente se misturam, não havendo grande linearidade, o que favorece a horizontalidade dos processos de decisão e dá força aos trabalhos coletivos realizados.

5.5.1 Comunicação entre os colaboradores

Para compreender a dinâmica de comunicação entre os colaboradores do HUB a principal perspectiva explorada foi a dos *hosts* entrevistados. Tanto Ivan Boscariol quanto Laís Granemann apresentaram a visão de que a comunicação entre os membros da equipe não é complexa e se dá de forma dinâmica, simples e fazendo uso de meios “convencionais” de comunicação, por ser relacionada às rotinas de trabalho.

Laís afirmou que a comunicação entre os colaboradores é muito simples, pois a equipe é enxuta e procura estar sempre presente no HUB ou disponível para contato. Laís defendeu que os principais meios de comunicação são o oral e, em caso de indisponibilidade para contato presencial ou para assuntos que precisam ser documentados, o email. Para ela, esses são os principais meios para comunicação em rotinas normais; ela também mencionou que o telefone é muito utilizado em casos de emergências e assuntos que precisam ser tratados “na hora”. Entretanto, Laís pontuou que algumas informações demoram a chegar, o que causa atrasos em rotinas

simples, mas, para ela, a comunicação entre a equipe é algo que está em fase de adaptação.

Em sua entrevista, Ivan apresentou visão semelhante à de Laís ao afirmar que as duas principais formas de comunicação são via email e presencialmente. Ele também apresentou outras ferramentas que são úteis durante as rotinas de trabalho, principalmente por todos utilizarem o mesmo ambiente de trabalho e por todos procurarem estar sempre presentes. Ivan afirmou que avisos e bilhetes são bastante utilizados; ele também mencionou o Google Agenda¹⁶, utilizado para a gestão de compromissos da equipe e as mídias sociais (Facebook), utilizadas em questões mais informais.

Laís também chamou a atenção para a existência de meios de comunicação específicos para interação entre os *hosts* de diferentes HUBs. Ela mencionou a existência de uma lista de emails específica para os *hosts* e de uma *Wiki*¹⁷ de informações úteis para seu dia a dia. Ivan e Laís ainda ressaltaram a importância dos eventos presenciais na comunicação da equipe. Mencionaram a existência de reuniões periódicas para alinhamento geral da equipe do HUB São Paulo e, em uma perspectiva global, a existência de eventos para interação entre as equipes de diferentes HUBs, como o *HUB Gattering* e o *Host Gattering*.

5.5.2 Comunicação entre os membros

As ferramentas e os fluxos de comunicação entre os membros do HUB foram avaliados por todos os entrevistados, sendo as perspectivas convergentes na visão de que as formas de comunicação oral (informal) e via email são as principais. Outra visão compartilhada pelos membros é de que a comunicação digital ainda precisa evoluir, não estando adequada às demandas de comunicação do grupo. Ainda dentro das perspectivas sobre a comunicação entre os membros, constata-se a importância dos eventos para interação, a

¹⁶ Google Agenda é um serviço gratuito de calendário e agenda online fornecido pela empresa Google. Além de permitir o controle de eventos e compromissos e também permitir a sincronização com agendas de eventos, essa ferramenta se apresenta útil para a gestão de equipes, pois é possível compartilhar agendas e com um grupo de pessoas e disponibilizá-las para edição colaborativa.

¹⁷ Wiki é uma plataforma digital para compartilhamento de conhecimento. Assim como o exemplo mencionado da Wikipédia, as Wikis podem ser utilizadas como portais de conteúdo em organizações, sendo, nesse caso, acessadas por grupos restritos de pessoas e editadas coletivamente.

importância dos espaços compartilhados para conversas informais (que podem evoluir em negócios) e o quadro de membros, que está disposto em uma parede central do HUB com fotos e descrições da atuação de cada membro, apresentando de forma visual a rede e seus integrantes.

Para Franco Fodor, da organização Factor 4, a comunicação entre os membros é ótima, pois não há barreiras que a dificultam, mas esse é ainda um ponto de melhoria tanto para os membros quanto para o HUB. Ele ainda atentou para o fato de que os membros que estão a mais tempo no HUB adquirem uma relação intimista e próxima, mas os membros novos e recém chegados têm mais dificuldade em realizar suas conexões. Franco apontou os eventos como principal forma de recepção e integração dos novos membros, mas disse sentir falta de atividades de acompanhamento dos novatos, para que sejam de fato integrados à dinâmica da rede.

Carolina Romano (As Boas Novas) afirmou que a comunicação entre os membros flui muito bem. Para ela, os emails são uma ótima forma de comunicação. Ela explicou que todos os membros fazem parte de uma lista de emails da rede e essa lista é moderada pelos *hosts*. Através dessa lista, um membro pode se comunicar com o resto da rede, divulgando seus projetos, solicitando apoio, informando sobre possibilidades de colaboração, etc. Franco Fodor, assim como os demais entrevistados, compartilha da visão dos emails como meio de comunicação estratégico, mas disse ser um problema a grande quantidade de emails recebidos, para ele, o grande volume acaba fazendo como que até as coisas boas sejam deletadas. Apesar da percepção positiva sobre o uso da lista de emails – percepção compartilhada por todos os entrevistados – há ainda a noção de que a comunicação digital pode ser mais bem explorada. Para Carolina Romano “os emails da rede funcionam muito, mas a comunicação digital como um todo ainda tem muito a evoluir”.

Vinicius Scaramel também afirmou que a comunicação oral e pessoal é a mais utilizada, mas ressaltou a importância dos emails e do Facebook em momentos em que o contato presencial é inviável. Ele ainda atentou para a importância dos eventos realizados como ferramentas de interação e aproximação entre os membros. Vinicius mencionou alguns

eventos como o “Start Up Lab”, o “HUB Escola”, o “HUB Café”, o “HUB Pipoca” e o “HUB Novatos” (que serão detalhados no tópico 5.5.4), afirmando sua importância na recepção e integração de novos membros e também na interação entre os membros para conhecimento mútuo, fortalecimento da rede e fomento a atividades colaborativas.

Outro meio de comunicação mencionado pelos entrevistados foi o mural/painel de membros. Esse painel fica localizado na sala de convívio do HUB, em um local de passagem para que seja visível a todos. Nesse mural, grande parte dos membros estão representados e organizados em grandes áreas do saber/áreas de atuação. A intenção é possibilitar a representação visual da rede existente, facilitando a verificação de pessoas que atuam em áreas correlatas e quais são as ênfases de cada empreendimento. As representações de cada membro são feitas através de pequenos cartões que contêm uma foto do empreendedor, seu email e contatos, algumas palavras-chave ligadas à sua atuação (tags), seus hobbies e o que procuram no HUB. Alguns membros são representados através de uma descrição de seu negócio. Veja nas imagens abaixo, primeiramente o mural e, logo depois, as descrições de dois dos membros entrevistados.



FIGURA 5 – Mural de Membros

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.

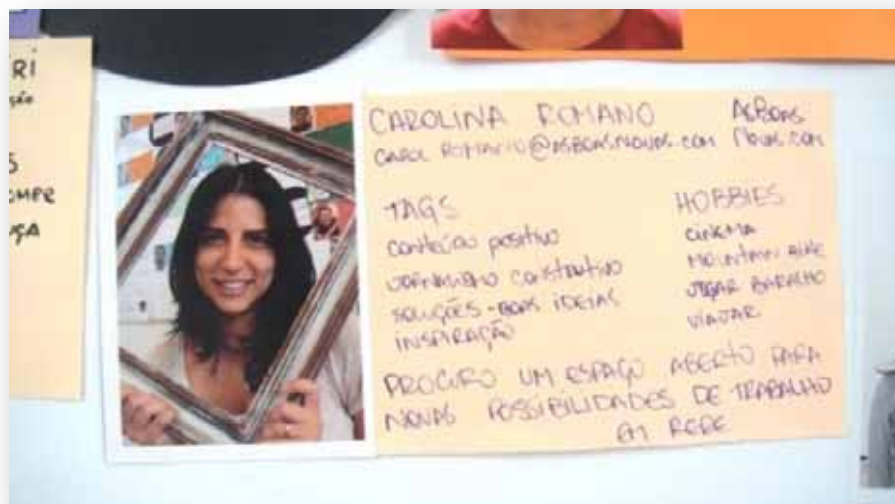


FIGURA 6 – Carolina Romano – As Boas Novas

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



FIGURA 7 – Vinicius Scaramel - Bakuara

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.

A respeito do mural, foi percebido que os membros valorizam sua existência e entendem sua importância, entretanto, houve menções à falta de utilização, principalmente devido ao caráter estático constatado neste veículo de comunicação. Tanto Vinicius Scaramel (Bakuara) quanto Franco Fodor (Factor 4) mencionaram que a utilidade e a eficácia do mural são questionáveis e que as pessoas que já participam da rede há mais tempo não se interessam por parar e olhar.

Foi consenso entre os entrevistados que os momentos de interação informal também são poderosas ferramentas para comunicação entre os membros e estabelecimento de vínculos de confiança e colaboração. Para os membros e para os *hosts* entrevistados, o espaço de co-working é propício para que esses embates e essas trocas espontâneas aconteçam. Vinícius Scaramel, por exemplo, mencionou os *happy hours* e os momentos de café, chamados de HUB Café, em que os membros faziam uma pausa em sua rotina de trabalho para tomar juntos um café e “jogar conversa fora”. Segundo ele, desses momentos descontraídos como o “café” muitas conversas interessantes surgiram e também novas ideias e possibilidades de negócio. “Esse é um dos principais motivos pelos quais o HUB conta com uma cozinha compartilhada para lanches rápidos” disse Ivan Boscariol. Ivan e Carolina Romano também mencionaram os almoços que semanalmente acontecem como experiências únicas para aproximação e fortalecimento das conexões da rede.

Outro meio de comunicação abordado e possivelmente o mais estratégico entre as ferramentas de comunicação “entre os membros”, é a mídia social da rede HUB (<http://members.the-hub.net>). Uma plataforma digital em que todos os membros possuem perfis inscritos. Nessa rede virtual é possível pesquisar informações detalhadas sobre membros de todos os HUBs, administrar sua agenda de eventos e também fazer reservas de salas, mesas e equipamentos. Para objetivos de fortalecimento, dinamização da rede e fomento a negócios colaborativos locais e internacionais, essa plataforma digital pode ser vista como ponto de suma importância. O que foi consenso entre todos os entrevistados (membros e colaboradores), entretanto, é que não há cultura de utilização desse ambiente virtual, sendo esta ferramenta subutilizada.

Todos os membros e colaboradores entrevistados afirmaram não fazer uso frequente da plataforma e também mencionaram acreditar que os demais membros não a utilizam. Os argumentos desferidos para justificar essa baixa adesão foram no sentido de inadequação da ferramenta à dinâmica comunicacional da rede, de dificuldades de navegação e também de falta de cultura de utilização. Carolina Romano, por exemplo, afirmou: “A rede virtual

não é utilizada pelos membros. Eu, por exemplo, nunca utilizei, não tenho muita afinidade com a plataforma”. Laís Granemann confirmou que a plataforma realmente não possui a adesão ideal, mas reforçou a importância da existência dessa rede virtual para o fomento às interações entre membros. Laís afirmou também que há alguns *working groups* (grupos de trabalho) internacionais responsáveis por pensar melhorias para essa plataforma, para que esteja alinhada às demandas comunicacionais da rede HUB.

Ainda com referência às comunicações da rede em ambiente virtual, em setembro de 2011 o HUB São Paulo criou um grupo no Facebook para interação e troca de informações entre os membros. O grupo, em novembro de 2011, contava com cento e cinco membros participantes e as principais informações trocadas nesse ambiente virtual diziam respeito à divulgação de eventos (dos membros e do HUB), troca de informações interessantes aos negócios, solicitações de apoio, organização de atividades conjuntas (como happy hour, por exemplo), divulgação de novos atributos do HUB (como uma nova cafeteira para a cozinha, por exemplo), etc. Cabe apontar também que os grupos e páginas digitais, especialmente no Facebook, desempenham papéis essenciais no estabelecimento das iniciativas HUB. A rede da Iniciativa HUB Rio de Janeiro, por exemplo, por não estar concretizada em um espaço físico definitivo, articula-se e se comunica, principalmente, através de um grupo do Facebook.

5.5.3 Comunicação entre o HUB e os membros

Outro âmbito abordado sobre a comunicação dentro do ambiente HUB foi relativo aos fluxos e ferramentas de comunicação entre equipe de colaboradores do HUB e os membros da rede. Sobre essa perspectiva, tem-se que os principais meios utilizados são o pessoal/oral e a lista de emails.

Laís Granemann afirmou que a comunicação entre o HUB (institucional e equipe de colaboradores) e os membros flui muito bem, principalmente com quem está presente no dia a dia. Laís também afirmou que há maior dificuldade de estabelecer uma comunicação de qualidade com os membros que não atuam externamente. Tem-se, portanto, como grande

desafio o envolvimento e aproximação desses indivíduos à rotina do HUB. Laís também afirmou que é importante que essas pessoas recebam informações e estejam engajadas na rede para que participem dos processos de decisão. Segundo ela: “Uma coisa que estamos pensando agora é como envolver mais os empreendimentos em decisões do Hub”.

Nas entrevistas realizadas com os membros do HUB, as visões sobre essa comunicação estabelecida entre o HUB e os integrantes da rede apontaram para uma característica de informalidade. Nesse sentido, os discursos institucionais acabam por se misturar aos discursos pessoais dos colaboradores e não há tanta clareza acerca das mensagens. Franco Fodor apontou que essa comunicação institucional, quando realizada por email, também acaba se tornando ineficiente por estar “misturada” aos emails (de características variadas) da lista de membros. Nesse contexto, nota-se certa falta, por parte dos membros da rede, de um meio de comunicação oficial que parta do HUB para os membros. Nota-se também que a característica informal das comunicações é positiva para aproximação dos membros e “humanização” dos contatos, mas parece ser positivo que haja formas de posicionamento oficial do HUB que excedam a perspectiva pessoal.

Com foco nessa perspectiva de “canal oficial de comunicação” institucional do HUB, tanto os membros quanto os colaboradores mencionaram a Newsletter mensal do HUB (HUBdate) que é enviada a todos os membros da rede e também a contatos externos. O foco da newsletter é atingir o público externo, divulgando os empreendimentos, a agenda de eventos, o “destaque do mês” (membros e atividades em destaque), etc. Apesar do público final definido para o HUBdate ser externo, esse meio de comunicação foi apontado pelos entrevistados como importante e interessante no acesso à informações sobre o cotidiano do HUB, garantindo aos leitores um *overview* das principais notícias.

5.6 Eventos como ferramenta de comunicação e fortalecimento da rede

Os eventos serão também abordados por seu caráter estratégico. Dentro do HUB, como rede social concretizada em um ambiente físico

compartilhado e que valoriza a troca, eles não apenas representam oportunidades para interações mais complexas, mas são de relevância para o compartilhamento de conhecimentos, para a visibilidade da rede e de seus empreendimentos e para o desenvolvimento dos membros em nível pessoal e profissional. Os eventos também “avivam” o ambiente e fazem com que os indivíduos se apropriem do espaço como ambiente compartilhado, coletivo, que excede a prática profissional e de forma versátil oferece momentos únicos de valorização da rede.

Durante as entrevistas, foram mencionados eventos que fazem parte da agenda do HUB em nível global ou local. Cada um desses eventos possui públicos e objetivos particulares, mas é possível afirmar que todos eles exercem papel de grande importância no fortalecimento da rede e dos laços e conexões existentes entre os membros. Pode-se dizer que os eventos, juntamente com objetivos de integração e comunicação, são realizados para gerar resultados no fortalecimento dos valores compartilhados e também na ampliação de competências de negócio. Ambas as vertentes serão essenciais para a potencialização da confiança existente nas relações e também para a garantia de sinergia e qualidade nas ações engendradas na rede. Abaixo, os eventos mencionados durante as entrevistas:

- Start up Lab – Evento organizado em parceria com a Artemisia. Oferece aos empreendedores a oportunidade de apresentar sua ideia ou negócio a uma banca de especialistas, que, posteriormente, dão orientações e diretrizes para adequação da proposta a um caminho de sucesso. As apresentações são realizadas em forma de *pitches*¹⁸ acompanhados pelos especialistas e também ao público interessado.
- HUB Café – Momentos de *break* (pausa) na rotina de trabalho para interação entre os membros na cozinha do HUB. Segundo Vinícius Scaramel, tocava-se um sino para que todos soubessem da hora do café e então quem tinha disponibilidade ia até a cozinha para compartilhar o momento. Vinícius apontou que já faz algum tempo que os cafés não acontecem nesse formato, mas

¹⁸ Pitch é uma metodologia de apresentação discursiva de projetos ou modelos de negócio de forma objetiva e clara. É um formato de apresentação muito utilizado nos primeiros contatos de um empreendedor com possíveis investidores ou parceiros.

reforçou que ainda assim os momentos de “café” são excelentes para interação.

- HUB Escola - Evento semestral em que o HUB “abre as portas” à comunidade, viabilizando cursos e *workshops* sobre temas variados, relacionados a empreendedorismo criativo e negócios de impacto eco-sócio-cultural. As sessões são ministradas por membros do HUB e parceiros. Há também a possibilidade de atuar como voluntário na organização do HUB Escola, trocando seu trabalho por horas de participação nas atividades. Foi através de uma possibilidade de voluntariado no HUB Escola de Inverno (2011) que o período de observação da presente dissertação pôde ser realizado.
- HUB Novatos – Evento que reúne os membros que acabaram de se juntar à rede. O momento é utilizado para que os “novatos” conheçam mais sobre a trajetória do HUB, sobre os novos projetos e sobre as possibilidades de engajamento. Membros que estão na rede há mais tempo também são convidados a participar para “receber” os mais novos e para deixá-los mais a vontade. O evento é finalizado com um lanche comunitário, em que cada um contribui com algum alimento.
- HUB Pipoca – Filme proposto por um dos membros ou colaboradores para ser assistido por todos ao término do expediente. Após a sessão, acontece um momento de interação e bate-papo sobre o filme.
- NúHUB Exposição Coletiva – Exposição artística colaborativa que teve como “palco” o HUB. O espaço foi todo enfeitado por obras de arte de artistas que fazem parte da rede. Além da exposição de artes, aconteceram oficinas ministradas pelos artistas convidados.
- HUB Gattering – Encontro global entre os colaboradores, fundadores e membros dos HUBs. Momento de encontro da Assembléia Geral do HUB para discussão de práticas e políticas e também para troca de experiências.
- Host Gattering – Encontro global entre os *hosts* dos diversos HUBs. Assim como o HUB Gattering, tem o objetivo de propiciar a troca de experiências e a discussão das melhores práticas.

5.7 Análise do Objeto de Estudo

Sob as perspectivas da Economia Criativa, tem-se que o HUB se propõe a atuar de forma inovadora, valorizando na gestão de seus processos, recursos e pessoas, as competências sociais, humanas e criativas de cada um

dos indivíduos. Nota-se que o estímulo é de desenvolvimento pessoal de cada um dos empreendedores participantes da rede como protagonistas de mudanças positivas na sociedade, fortalecendo, dessa forma, a visão de que a capacidade criativa é um forte ativo econômico que deve ser estimulado e fortalecido através das formas de organização e ação. A valorização dos processos colaborativos e da originalidade; a apropriação das tecnologias de comunicação e o valor às competências individuais; a valorização do intangível e dos ativos culturais; a conformação em rede e as intersectorialidades; apontam que o HUB atua como um negócio social e faz parte da lógica da Economia Criativa, agregando agentes da classe criativa.

A atmosfera criada e “respirada” pelos membros do HUB, e que de certa forma contraria o modelo tradicional de negócios, é de que é sim possível unir interesses de sucesso profissional e econômico a atividades proveitosas e prazerosas e também positivas ao planeta. Através de encontros improváveis entre diferentes áreas de atuação que envolvem o primeiro, o segundo e o terceiro setores e também variadas gerações e formações profissionais, o HUB – como se propõe a ser – age como ponto de encontro entre diversidades ativas e interligadas por valores compartilhados. Essa visão, entretanto, excede a questão dos valores compartilhados, que podem ser erroneamente notados como produtos de ética individual ou coletiva da rede. A questão é que o HUB tem viabilizado – além da união entre esses interesses comuns – momentos e possibilidades para aprimoramento profissional e empreendedor dos membros, fazendo com que eles mantenham e reforcem seus valores norteadores, mas se desenvolvam em visão de negócio e práticas profissionais, estimulando também a valoração dessas áreas criativas e emergentes no mercado.

Sobre as práticas colaborativas e a conformação do HUB como rede social, tem-se que esses são os principais diferenciais desse modelo de negócio e caminham *pari passu*. É a comunidade de empreendedores que compartilham o espaço que dá vida ao HUB através dos objetivos comuns, das atividades inspiradoras realizadas e das possibilidades de apoio mútuo no desenvolvimento dos negócios. O HUB, então, funciona para os empreendedores criativos como uma mistura de condições positivas como

conexões, inspiração, infraestrutura e visibilidade construída coletivamente. O ambiente do HUB é propício para o desenvolver de novos empreendimentos (start-ups) e freelancers criativos e socialmente impactantes por uma série de fatores confluentes:

- O espaço compartilhado viabiliza redução de custos com questões estruturais;
- O HUB tem uma arquitetura voltada ao estímulo criativo;
- A integração à rede dá acesso às estruturas e tecnologias básicas para o estabelecimento das atividades profissionais
- A alocação por horas permite o trabalho móvel e “nômade”, garantindo, em paralelo, um local fixo para correspondências e documentação do negócio;
- Os valores compartilhados de transformação positiva da realidade facilitam a identificação com a rede e o encontro de expectativas em projetos colaborativos;
- Há uma rede de contatos (e oportunidades) profissionais multidisciplinares engajados em uma causa semelhante;
- Há eventos para integração da rede e desenvolvimento profissional, que também geram oportunidades de impacto e reverberação perante a sociedade;
- Acontece interação com outras organizações que, de formas diversas, fomentam o empreendedorismo socialmente impactante;
- O processo de seleção dos membros permite a manutenção dos valores compartilhados e do objetivo macro e também garante a diversidade entre as áreas de atuação.

Muitas dessas características, em especial as relativas à rede de contatos, são também extremamente interessantes aos intraempreendedores sociais atuantes dentro de organizações de pequeno, médio ou grande porte. As possibilidades versáteis de integração à rede fazem com que o ambiente seja interessante para a participação desses atores, que podem, através de suas conexões, fomentar projetos de impacto ampliado, integrando interesses em relações de ganha-ganha-ganha, em que as organizações representadas,

através de impactos mais significativos na sociedade, conseguem efetivamente alcançar níveis mais complexos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. Os intraempreendedores, dentro do ambiente do HUB (físico e virtual), podem alcançar conexões com outros intraempreendedores (e assim com outras organizações), com empreendedores independentes, com iniciativas emergentes, etc., dessa forma, firmando parcerias de alto potencial em projetos, eventos e ações diversas.

Os valores de sustentabilidade compartilhados pela rede, além de servir como “cola” para fortalecimento das conexões, são essenciais para a conformação da rede como tal, pois, como abordado, o padrão de redes distribuídas (em seu entendimento complexo) favorece a sustentabilidade do conjunto por prever a interação harmônica entre os indivíduos e suas diversidades. Entende-se então que há um movimento dialético entre a organização do HUB e os valores compartilhados, em que o padrão organizacional proposto é estimulado pelos valores compartilhados e, por ser um padrão de rede, estimula o compartilhamento de valores como, por exemplo, sustentabilidade, respeito à diversidade e colaboração.

O assunto Comunicação Interna¹⁹ é extremamente crítico e estratégico dentro do contexto do HUB, podendo adquirir feições paradoxais e, dessa forma, demandando atenção especial. Ao mesmo tempo em que a gestão das tecnologias de comunicação é de responsabilidade da empresa HUB e de seus colaboradores, é constatável que a centralização dos processos comunicacionais pode “minar” a distribuição da rede. Dessa forma, a gestão comunicacional deve ser pensada no sentido de garantia de que os membros terão condições de se conectar (se comunicar, interagir) entre si de forma horizontal e com facilidade e versatilidade. Há também a perspectiva de garantia do fluxo de informações relevantes aos membros rede. A acessibilidade, a alta disponibilidade e a adequação dos meios de

¹⁹ Por Comunicação Interna, entende-se os fluxos de comunicação existentes entre os indivíduos componentes da estrutura interna da organização. Não levando em conta aí os discursos institucionais direcionados a “públicos externos”. Dentro do contexto em análise, a menção à Comunicação Interna diz respeito às comunicações que envolvem os membros do HUB e a equipe de gestão do HUB, ou seja, as conexões entre os “nodos” da rede.

comunicação escolhidos serão fatores cruciais para que a rede se estabeleça no padrão distribuído.

Nesse contexto de Comunicação Interna, nota-se o papel dos *hosts* como facilitadores das interações e como gestores da comunicação. Nota-se também o estratégico papel desempenhado pelas tecnologias e ferramentas de comunicação como o mural de membros, a lista de emails, a mídia social (virtual) e os eventos. Na contraposição entre o papel desempenhado pela equipe do HUB (representada pelos *hosts*) e as ferramentas de comunicação – em um sentido de enxergar a relação entre esses dois itens – cabe ressaltar que, para o alcance de um modelo distribuído e sustentável de rede, os colaboradores não devem agir diretamente no estabelecimento das conexões, pois essas deverão acontecer naturalmente de acordo com o interesse dos membros no processo de formação da rede. O papel desempenhado por eles deve ser no sentido de garantir que os fluxos de comunicação entre os membros e entre os membros e a instituição HUB sejam dinâmicos e acessíveis. Ou seja, que todos disponham de meios para estar conectados de acordo com suas demandas e interesses.

A ideia é de que o papel da equipe seja de “bastidores”, colaborando para a vivacidade da rede e para a dinamização dos processos, sem nunca protagonizar a comunicação ou permitir que os fluxos de comunicação entrem em relação de dependência com a sua atuação. Retomando, novamente, a visão de Augusto Franco (2008), tem-se que a função estratégica a ser desempenhada pelos *hosts* e pela organização HUB como um todo é de *netweaving*. O HUB, portanto, não é a rede social, mas tem o fomento e o fortalecimento de uma rede como o seu objetivo fim. Dessa forma, sua atuação deve ser no sentido de viabilizar e dinamizar as conexões entre os indivíduos, tornando visíveis as semelhanças e os valores comuns, dispondo de ferramentas para geração dos encontros e das trocas significativas e estimulando o despertar de múltiplas lideranças.

Há também a visão sobre a comunicação estratégica institucional e de marca, que garante a perenidade do HUB como negócio. Esse âmbito comunicacional também provê visibilidade aos negócios estabelecidos no HUB

e estimula a expansão da rede através da entrada de novos membros. Os principais indicadores dessa comunicação atualmente são as matérias veiculadas em revistas, as parcerias recorrentes com outras organizações e a visibilidade das ações do HUB perante sua rede de impacto indireto. As principais ferramentas verificadas nesse sentido de comunicação são o site institucional (integrado ao site da rede mundial), o HUBDate (Newsletter mensal), a página do HUB São Paulo no Facebook (Fan Page²⁰), o Blog (atualmente sem utilização) e os emails institucionais enviados pelos *hosts* ou demais membros da equipe. Os principais processos nessa perspectiva são os trabalhos de assessoria de imprensa, relações institucionais e manutenção do fluxo informativo aos membros da rede e comunidade em geral através da atualização das plataformas mencionadas.

Ainda valendo-se dos âmbitos de comunicação, nota-se que estes devem ser tidos como de suma importância para a manutenção do empreendimento HUB como um todo – como empreendimento e como rede de pessoas. A comunicação deve, portanto, estar contida e atendida em sua grande complexidade dentro dos planejamentos de médio e longo prazos do negócio. Atenta-se também para a relevância da atuação de profissionais especializados nas áreas de Comunicação Social e que compreendam as particularidades dos *stakeholders* envolvidos dentro do desenho de um plano de comunicação que respeite as características peculiares que esse novo modelo de negócio demanda sobre as comunicações.

Voltando-se novamente ao planejamento e visão do negócio, nota-se, após as verificações dos colaboradores e dos membros, que as questões planejadas não estão claras aos membros da rede. Há também a percepção de que os planejamentos focados em médio prazo e a incerteza sobre a visão do HUB são fatores de insegurança aos membros, que querem vincular seus negócios a estratégias de estabilidade mais garantida. A percepção apontada pelos colaboradores, entretanto, demonstra que a organização HUB estava (no segundo semestre de 2011) iniciando o processo de revisita a suas

²⁰ As Fan Pages, assim como as páginas pessoais e corporativas, representam uma possibilidade de cadastro na mídia social virtual Facebook. A Fan Page angaria fãs que “curtem” a página e passam a acompanhar as notícias ou informações postadas. É possível também veicular fotos, agenda de eventos, links interessantes, enquetes, etc.

determinações estratégicas para a delimitação de um planejamento de longo prazo e de uma nova visão. Foi também informado que estratégias estão sendo implementadas para o engajamento e participação dos membros nessa formulação de diretrizes gerais do negócio. Essa visão participativa também vai de encontro à estruturação das redes, pois, são os membros da rede que determinarão coletivamente o caminho que deve ser trilhado para a sustentabilidade da organização – fora dessa perspectiva coletiva, a manutenção da rede se torna insustentável.

O existente posicionamento do HUB como espaço inspirador, para encontros diversos e fortalecimento de uma rede de inovação social, realmente pôde ser comprovado como real durante o período de imersão e através das percepções colhidas. A visão de que o HUB São Paulo age como um empreendimento inserido na emergente dialógica dos temas Economia Criativa, Sustentabilidade, Negócios Sociais, Colaboração e Padrão de Redes se sustenta. O entendimento de que esses temas possuem espaço garantido e crescente no cenário global é reforçado pelo notável desenvolvimento positivo da iniciativa e pelo constante aparecimento de novos modelos semelhantes. Há nesse contexto a verificação de que a Comunicação também desempenha papel de importância crescente e que o “olhar” estratégico sobre esse tema deve ser especialmente estimulado para o sucesso dos empreendimentos e para o alcance do desenvolvimento sustentável desse novo cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação de forma geral percorre um caminho de apresentação de alguns indicadores de que, aos poucos, a humanidade está encontrando meios de superar o paradigma insustentável da dominação predatória de homens sobre homens e de homens sobre o planeta Terra. Constata-se uma nova fase de valoração da subjetividade, dos valores, da espiritualidade e de percepção de que a riqueza dos indivíduos está em sua capacidade de criar, de se apropriar de sua realidade e empreender mudanças para seu desenvolvimento e desenvolvimento de seu entorno.

Os delírios e os estudos em torno da temática da Economia Criativa e desses novos arranjos produtivos que levam em conta em primeiro lugar o capital humano parecem não esgotar o tema e não caminhar rumo a paradoxos inexoráveis. Esse novo “olhar” sobre o paradigma econômico parece compreender a transposição de uma visão negativa sobre o processo de globalização para outra mais humana e centrada em valores de auto-realização, moralidade, espontaneidade e criatividade com objetivos de melhoria geral do contexto. Notas-se que está adquirindo corpo uma consciência coletiva de que um novo desenho econômico é possível, pautado, principalmente, na visualização da possibilidade de outro *design* social, belo por ser transcendente e possível por ser sustentável.

Esse novo cenário econômico-social compreende a incorporação de demandas sociais aos modelos de negócio já em uma abordagem madura, excedente da apropriação superficial das posturas socialmente responsáveis às vistas e desprezíveis nos bastidores. Nota-se também que as organizações parecem levar mais tempo para assimilar se apropriar positivamente dessa mudança de paradigmas do que os indivíduos. Na realidade, a emergência é de um momento econômico em que o indivíduo é quem protagoniza (em todas as pontas da cadeia produtiva) e, então, resgata-se a importância das vontades, dos valores e das competências individuais em detrimento dos mercadológicos. Ao passo que a sociedade parece estar naturalmente – motivada também pelos fatores tecnológicos comunicacionais – caminhando para um desenho de rede, esses valores podem rapidamente se materializar

em relações de colaboração, coletivizando e potencializando, assim, visões e ações sociais legítimas e viabilizando, através dos encontros e das interações de individualidades, criatividade e inovação significativas, dotadas de valor econômico e impacto social.

Diante do cenário global descrito como emergente e marcado pelos traços da Economia Criativa, suportados por tendências sociais de conformação em redes e ações colaborativas, o HUB foi escolhido como objeto de estudo por visivelmente agregar esses diferentes traços em seu modelo de negócio. Os momentos de vivência e de interação com esse ambiente organizacional horizontalizado e disposto como rede serviram para a compreensão de que realmente a defesa da transformação é legítima, mas, além disso, permitiram o acesso a uma realidade inspiradora e a uma rede de possibilidades inovadoras positivas que já rendeu alguns resultados interessantes em nível profissional e pessoal.

A gestão da Comunicação nesse contexto caminha para além das perspectivas tradicionais que compreendem a Comunicação Organizacional, o Marketing e as Relações Públicas – sem descartá-las, mas como complemento. O que se percebe aqui é uma complexa área, ainda pouco explorada, que abrange a Comunicação para fomento do estabelecimento de conexões espontâneas, de qualidade, saudáveis e sustentáveis. Os gestores de Comunicação, então, deverão se apropriar de um papel estratégico na reorganização da sociedade em formas de valoração social ampliada e que abram espaço a novas visões e novos desenhos sociais mais sustentáveis. Compreende-se que, nessa perspectiva de atuação, o profissional de Comunicação Social deverá desenvolver capacidades de ampliar a visibilidade e a percepção de valores compartilhados; gerir tecnologias sociais de forma a dinamizar e facilitar as formas de conexão; e atuar na “tradução” de percepções distintas para adequar *mindsets*²¹ de lideranças e também de organizações às novas demandas sociais e econômicas.

²¹ *Mindset* é um termo que tem sido amplamente utilizado, principalmente por agentes de transformação social, na referência aos “paradigmas mentais”.

Esse conjunto de competências é essencial para que a gestão comunicativa assuma papel ativo na transformação da realidade, ampliando fluxos de inovação e potencializando resultados positivos a todos os públicos relacionados a qualquer atividade. Apropriar-se dessa função ativa, mas “de bastidores”, parece ser o principal desafio para a gestão comunicativa contemporânea e só pode ser alcançado através do entendimento complexo sobre as possibilidades de inter-relacionamento entre temas como Economia, Cultura, Ambiente e Tecnologia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOITO Jr., Armando. et al. *A obra teórica de Marx: Atualidades, Problemas e Interpretações*. São Paulo: Xamã, 2000.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. 2. Ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1993.

FRANCO, A. *Escola de Redes: Tudo que é sustentável tem padrão de rede: Sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21*. Curitiba, PR: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008. V. 2.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. Trad. de Raul Fiker. São Paulo: Ed.UNESP, 1991.

_____. *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Presença, 1999.

HARDT, M.; NEGRI, A. *Multidão*. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2005.

HARVEY, David. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

HOWKINS, John. *The Creative Economy: how people make money from ideas*. Londres: Penguin Press, 2001.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no Ser Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUMAR, Krishan. *Da Sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

KUNSH, Margarida K.; OLIVEIRA, Ivone L. (Organizadoras). *A Comunicação na Gestão da Sustentabilidade das Organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LEVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LINDEGAARD, Stefan. *A Revolução da Inovação Aberta: A chave para a nova competitividade nos negócios*. São Paulo, SP: Editora Évora, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

_____. Metamorfoses da cultura liberal. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. Responsabilidade Social e Governança: O debate e as Implicações. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

McLuhan, Marshal. Os meios de comunicação como extensões do homem. Rio de Janeiro, Cultrix, 1964.

_____. e Fiore, Q. 1967. The Medium is the Massage: An Inventory of Effects. New York: Bantam Books.

RIBEIRO, Darcy. O Povo Brasileiro: A formação e o sentido do Brasil. 2ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROBERTSON, Roland. Mapeamento da condição global: globalização como conceito central. In FEATHERSTONE, Mike (coord.) Cultura global - nacionalismo, globalização e modernidade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p.23-39.

SANTOS, Milton. Por uma outra Globalização: Do pensamento único à consciência universal. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

AUSTRALIA GOVERNMENT. Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy, October 1994. 1994. Disponível em: <<http://www.nla.gov.au/creative.nation/contents.html>>. Acesso em: 8 de outubro de 2011.

ARTEMISIA NEGÓCIOS SOCIAIS. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br>>. Acesso em 07 de julho de 2011.
CATARSE. Disponível em: <<http://www.catarse.me>>. Acesso em: 08 de agosto de 2011.

CIDADE CRIATIVA: TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS. II Fórum Internacional Rio Cidade Criativa. 2011. Disponível em: <<http://www.cidadecriativa.org/downloads/Release%20II%20FORUM%20INTERNACIONAL-RIO-CIDADE-CRIATIVA-16a19Nov-MAMRJ.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

CIDADE MARKETING. São Paulo se lança como Cidade Criativa. Disponível em: <http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/6856/so-paulo-se-lana-como-cidade-criativa.html>. Acessado em: 12 de outubro de 2011.

CROWDFUNDING BRASIL. Disponível em: < <http://crowdfundingbr.com.br/>>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

DICIONÁRIO da Língua Portuguesa On-line. Lisboa: Priberam Informática SA, 2011. Disponível em: <<http://www.priberam.pt>>. Acesso em: 10 de outubro 2011.

FONSECA REIS, Ana Carla. (Organizadora). Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: Uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_br.pdf>. Acesso em 05 de agosto de 2011.

FUJINO, Asa. Política de Informação e a Hélice Tripla: Reflexões sobre serviços de informação no contexto da cooperação U-E. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/asafujino.html>. Acesso em: 25 de setembro de 2011.

FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. Economia Solidária: desafios para um novo tempo. Salvador, BA: FLEM, 2003. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM5-VersaoCompleta.pdf>>. Acesso em 10 de setembro de 2011.

GOLDIN, J. R. Projeto Genoma Humano. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/bioetica/genoma.htm>>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

Hierarquia das Necessidades de Maslow. In: Wikipédia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em 15 de outubro de 2011.

ITS NOON. Disponível em: <<http://www.itsnoon.net>>. Acesso em: 12 de setembro de 2011.

KEA GROUP, European Affairs. The Economy of Culture in Europe. 2006. Disponível em: <<http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro de 2011.

KICKSTARTER. Disponível em: <<http://www.kickstarter.com>>. Acesso em: 12 de setembro de 2011.

KICKSTARTER BLOG. Disponível em: <<http://www.kickstarter.com/blog>>. Acesso em 12 de setembro de 2011.

MERCADO DE EVENTOS. São Paulo Cidade Criativa. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/site/noticias/view/74287>>. Acesso em: 12 de outubro de 2011.

MINISTERIO DA CULTURA DO BRASIL. Economia Criativa: Políticas, diretrizes e ações, 2011 a 2014. 1ª Ed. Brasília/DF, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf>>. Acesso em: 29 de setembro de 2011.

MIRANDA, A. MinC cria Secretaria da Economia Criativa e segue um conceito que ganha força no mundo. O Globo. 23 jan. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2011/01/22/minc-cria-secretaria-da-economia-criativa-segue-um-conceito-que-ganha-forca-no-mundo-923586932.asp>>. Acesso em: 23 de setembro de 2011.

PAIVA, Vanilda. Sobre o Conceito de Capital Humano. Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Cadernos de Pesquisa, n. 113, p. 185-191, junho 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2011.

PEDERSEN, K. Value Capture in Non-Markets. Integrating the Social Domain in Business Models. Coenhagen Business School, 2010. Disponível em: <http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1492/klaus_riskaer_pedersen.pdf?sequence=1>. Acesso em 14 de setembro de 2011.

PICSBOX. A Pirâmide de Maslow. Disponível em: <<http://picsbox.biz/key/piramide%20de%20maslow>>. Acesso em: 12 de setembro de 2011.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. Agenda 2012: Programa de Metas da Cidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em:

<<http://www.agenda2012.com.br/cidade-criativa>>. Acesso em: 05 de outubro de 2011.

RESENDE, S. Secretaria da Economia Criativa: Ministério da Cultura lança plano que define diretrizes para a economia criativa brasileira. Assessoria de Comunicação do Ministério da Cultura. 26 set. de 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2011/09/26/secretaria-de-economia-criativa/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2011.

ROSENBERG, Tina. The path from charity to profit. In: The New York Times – The Opinion Pages. Disponível em: <<http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/05/26/the-path-from-charity-to-profit/>>. Acesso em 12 setembro de 2011.

SHWARTZ, G. Laboratórios de Emancipação Digital: Pesquisa-Programa-Ação em Colaboratórios da Cidade do Conhecimento. UNIrevista – Vol1, 2006. Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Schwartz.PDF>. Acesso em: 09 de setembro de 2011.

SPITZEK, Heiko. Intraempreendedorismo Social e agregação de valor. Disponível em: <http://dl.dropbox.com/u/4456828/Blog/Intraempreendedorismo_Heiko.pdf>. Acesso em 10 de setembro de 2011.

THE HUB – Disponível em: <<http://the-hub.net/>>. Acesso em: 15 de julho de 2011.

THE HUB São Paulo – Disponível em: <<http://saopaulo.the-hub.net/>>. Acesso em: 15 de julho de 2011.

WELLMAN, Barry. *Little Boxes, Glocalization, and Networked Individualism*. Toronto, 2001. Disponível em: <<http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/littleboxes/littlebox.PDF>>. Acesso em 03 de setembro de 2011.

YUNUS, Muhammad. Nobel Lecture. 2006. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html>. Acesso em 15 de outubro de 2011.

ZUINI, P. Herdeiro do Grupo Votorantim parte para Negócios Sociais. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/cases-de-sucesso/noticias/herdeiro-do-grupo-votorantim-quer-acabar-com-a-pobreza?page=2&slug_name=herdeiro-do-grupo-votorantim-quer-acabar-com-a-pobreza>. Acesso em 13 de setembro de 2011.

ANEXOS

ANEXO I – As Entrevistas Realizadas

1. IVAN BOSCARIOL – The HUB (host) – Fortalecimento de comunidades

Informações gerais?

Qual sua formação?

Relações Internacionais

Como conheceu?

Conferência da AIESEC em 2008 , depois fiquei sabendo da escola de inverno de 2010, vi em uma conferência e acabei não vindo, não tinha entendido na prática.

Tempo de casa?

Desde março de 2011. Comecei a tramar no Hub em novembro de 2010, trabalho por demanda – Host e com fortalecimento de comunidades e organização do Hub escola.

Possui projetos paralelos? No Hub?

Não tenho projetos paralelos, só o Hub escola.

O que é o Hub?

Um lugar onde as pessoas que tem vontade de trabalhar de forma diferente conseguem colocar em prática, seja pelo espaço ou pelos contatos.

Propósito

Conectar pessoas que querem mudar o mundo e prover estrutura e rede para que coloquem em prática

Valores existentes (compartilhados)

Ser sociável é um valor. Gostamos de conversar de saber o que esta rolando, como podemos participar, é um trabalho em rede. Outra questão é querer ser feliz no seu trabalho, poderíamos ganhar mais , mas preferimos trabalhar aqui por gostar , ter qualidade de vida, fazer o que gosta.

Além de haver o interesse em se envolver e em participar, é grande a busca por felicidade no trabalho, por qualidade de vida. No trabalho em rede há valor pelo outro, e isso reflete na atuação profissional de todos.

Visão

O Hub está tendo um ciclo de 3 anos e agora que estão pensando em planejamento, estávamos em uma época de ação. Agora com a consolidação estamos conseguindo retomar uma fase de planejamento. Não há uma visão definida, mas queremos ser referência em empreendedorismo social. O Hub é onde os projetos acontecem.

Como é o organograma (distribuição de núcleos de poder)?

O Host é o anfitrião, cuida do espaço e deixa o espaço vivo. Conversa com os membros sabe o que esta rolando. O hosting é o grande charme e diferencial para espaço de co-working, fazem pontes, dinamizam o ambiente. Relacionam o útil e o divertido.

A equipe é formada por 6 integrantes: 1 diretor de operações e finanças, 1 Host que cuida de finanças, 1 host de comunicação, 1 faz relações externas (patrocinadores e clientes corporativos, relação com imprensa e reserva de salas). 1 host para fortalecimento de comunidades e atração de novos membros, organizar o Hub escola e suporte em inteligência de membros - 1 sócio fundador

Como se dá a comunicação entre esses núcleos (ou entre os funcionários)? (ferramentas, fluxos, meios)

É bem simples, email e presencialmente. Procuramos sempre estar aqui e disponíveis. Avisos, bilhetes e Google agenda são muito utilizados.

Há planejamento estratégico da organização? (curto, médio e longo prazo)

Vamos melhorar o processo de planejamento e reestruturação. Atualmente tem um planejamento anual 2011.

A comunicação está inserida nesse planejamento?

Sim.

Sobre a comunicação

Há plano de comunicação?

Não temos plano de comunicação.

Quais os principais âmbitos de atuação?

Os principais canais de comunicação : lista de emails, um pouco de facebook. Uma ferramenta de comunicação que é essencial é o café. Gera muito networking e business. Quem é de fora não percebe. Associados = membros – Todos tem acesso ao mailing geral. É uma lista moderada.

Tem também uma newsletter que é uma ferramenta de divulgação, o Blog está desativado.

Há profissional de comunicação? Qual a formação e principais atribuições?

Atualmente não temos.

Sobre a comunicação com os empreendimentos/pessoas associados?**De que forma o Hub estimula o desenvolvimento dos empreendimentos associados?**

O Hub não trabalha diretamente no desenvolvimento dos empreendimentos. Auxiliam com estrutura mais barata. E com o ambiente fértil em contatos.

Tem o start-up lab que rola pichs para as pessoas que estão começando alguma idéia, fomentar os negócios e treinar a arte do pich.

Também fazemos indicações para programas (parceiros) que podem ajudar seu negocio.

A pessoa pode se associar para saber as coisas. A diferença são elementos e expectativas. O Hub não vai encubar o negocio.

Há também os momentos informais de interação. Esse é um dos principais motivos pelos quais o HUB conta com uma cozinha compartilhada. Temos o costume de fazer almoços coletivos com os membros para manter essas trocas.

De que forma o Hub estimula a colaboração entre empreendimentos?

Dando indicações e estamos pensando em algo mais inteligente. Quem sabe montar um mapa de comunidade. Mapa de conexões mais fortes, que combinam mais. Podem descobrir e fomentar conexões novas. A idéia é ir mapeando membros com membros e traçando esse mapa, aplicando questionário online. Utilizamos o survey monkey. A formatação é melhor do que o Google form. A vantagem do Google é que você pode formatar.

Sobre a rede Hub:

Essa interação entre HUBs é mais presente na Europa porque é tudo muito próximo. Mas tem plataformas de comunicação entre os hosts e entre os membros de todos os países, que se conheçam e troquem informações. Tem também alguns encontros mundiais de hosts e membros da rede, mas é bem difícil que os brasileiros participem

Quais as características dessa rede?

Existe uma plataforma online que é o Hub plus, mas não é útil, é meio broxa. Ninguém usa

De que forma o Hub São Paulo se relaciona com os demais Hubs (âmbito nacional e internacional)

O pessoal do Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba conheceu o HUB São Paulo e alguns até foram a HUBs internacionais. O HUB São Paulo é parceiro e é modelo para esses HUBs, além de ser também ponto de encontro para os encontros de alinhamento.

.Há o grupo de email e Há 3 assembléias globais por ano – Hub Gattering - uma delas é presencial.

Há também o Host Gattering com um perfil parecido. Utilizam uma lista de emails. Há gentilezas para a utilização dos espaços. Não há troca. Não é rentável. Para alguns dias rola como cortesia.

Existem ferramentas de comunicação específicas para esse relacionamento?

Grupo de emails. Eventos internacionais.

2. LAÍS GRANEMANN – The HUB (host)

Laís Granemann – Laís@the-hub.com.br - HOST - Relações Externas do Hub

Informações gerais?

Qual sua formação?

Psicologia

Como conheceu?

O Pablo foi da AIESEC e ele falou do Hub em uma conferencia nacional. Uma amiga resolveu ir atrás e teve a idéia de levar para Curitiba, eu estava na Hungria e quando cheguei peguei o processo andando. Agora faço parte do HUB SP e também do grupo fundador do Hub Curitiba.

Tempo de casa?

Estou envolvida desde janeiro e oficialmente desde março 2011.

Possui projetos paralelos? No Hub?

Faço pós em análise bioenergética e outra em acupuntura, e também o Hub Curitiba

O que é o Hub?

O Hub é uma rede de pessoas que tem valores compartilhados de alguma forma, trabalhando em áreas diferentes, com propósitos diferentes, mas valores comuns. Essa rede é concretizada em um espaço, que valoriza o encontro.

Propósito

Alcançar um mundo radicalmente melhor. É gerar conexões e parcerias para que se tenha mais impacto. Juntos os empreendedores tem mais força do que isolados.

Valores existentes (compartilhados)

Varia de acordo com a organização e o trabalho. Todos estão preocupados com a sustentabilidade, mas vai além. Tem a ver com fazer o bem, fazer parte de um ambiente e trabalhar com algo que acredite e que faça sentido. Quero vir para um lugar onde meu trabalho faça sentido.

Visão

Está em um momento de ampliação. Tende a ampliar muito mais, mas cada Hub tem também sua própria visão localmente. E aqui em São Paulo tem algumas idéias, que partem do Pablo, de pulverizar o Hub pela cidade. Tem projetos para periferia. Projeto HUB campo Limpo. Pulverizar dentro de SP E alcançar novos formatos. Que consigam ter espaço para equipe mais estruturadas. Sem perder esse lance de interação. Com BH já esta formalizado. Tem uma aprovação pela HUB Association.

Como é o organograma (distribuição de núcleos de poder)?

Há 2 sócios. Um cuida muito da parte de expansão do Hub. Comunicação com os outros Hubs do mundo. Abrir porta com relacionamento com outras empresas. Ai tem a diretora de operações, check financeiro, planejamento financeiro, investimentos, o espaço, infra-estrutura, gestão da equipe, está em um processo de se tornar sócia. Dois são hosts e fazem atendimento para as pessoas que chegam. Lidam com problemas cotidianos dos membros – Um lida mais com comunicação, faz seleção dos membros, é responsável pelo Hub Novatos, pelo Hub Pipoca. O outro é mais ligado a parte financeira, cuida do email do Hub. Os outros dois, um atua pela escola e estratégias para captar novos membros e pensar na qualidade e produtividade com os membros. E o outro lida com relações externas, pensando em uma linha de novos serviços. 3ª linha, de serviços mais corporativos, novos produtos, criando relacionamentos. Responsável pelo start up lab, responsável pelo contato com mídia. Responsável pelas salas de evento.

Como se dá a comunicação entre esses núcleos (ou entre os funcionários)? (ferramentas, fluxos, meios)

Equipe pequena, então não é complexo. Comunicação oral, quando há algum problema de acesso, email. De forma mais urgente, telefone. As vezes algumas coisas falta chegar mais rápido. Ela vem, mas poderia ser mais rápida e fluida. Não acho que seja nada grave. Esta também em um tempo de adaptação.

Sobre a comunicação com os empreendimentos/pessoas associados?

Flui muito bem com quem esta no dia-a-dia. Com os membros que não estão sempre é mais difícil. É um desafio poder melhorar e aproximar as pessoas que ficam mais externas. Uma coisa que estamos pensando agora é como envolver mais os empreendimentos em decisões do Hub. Tem também a rede virtual do HUB, mas as pessoas não utilizam. Tem inclusive um grupo de pessoas, um working group, que está pensando e organizando melhorias para essa plataforma.

Estamos caminhando para formação de um conselho dos membros para auxílio nas decisões estratégicas do Hub.

Uma coisa que estamos pensando agora é como envolver mais os empreendimentos em decisões do Hub.

Há planejamento estratégico da organização? (curto, médio e longo prazo)

Tem planejamento estratégico. Planejamento anual. Estão planejando fazer um de mais longo prazo.

A comunicação está inserida nesse planejamento? Sim.

Interna

Há 2 jobs de encontros com membros que fazem parte do planejamento.

Foi pensado em ter fins de semana de equipes.

Externa

Está sendo o foco do momento em que estamos.

Sobre a comunicação:

Há plano de comunicação?

Não há plano de comunicação pois não há funcionário da área. É uma falta que temos.

Quais os principais âmbitos de atuação?

Há profissional de comunicação? Qual a formação e principais atribuições?

Uma é engenheira, outro é RI. Outro é de direito e outra de psicologia. O fundador atua com pedagogia teatral

AIESEC – No nosso caso foi conveniência. Pessoas que trabalhavam juntas e possuíam afinidade e valores.

Sobre a rede Hub:

Quais as características dessa rede?

Tem o mesmo DNA, isso de fato ocorre. Tem as suas diferenças localmente, o DNA do Hub é um mundo radicalmente melhor. Tive bastante contato com Madrid, Zurich. A Jessica visitou 2 Hubs de Londres. Quando ouvimos, parece fazer muito sentido. O Pablo fala dos encontros e a rede parece ser coesa.

Gosto da forma de Hierarquia. Cada Hub tem capacidade e abertura para tomar suas decisões. O processo de concepção começa pelas pessoas, Primeiro forma-se a rede de pessoas e depois é procurado o espaço

O Simom cuida disso internacionalmente. Pessoas aparecem querendo criar Hubs em Recife, Campinas, Floripa, Vitoria, Porto Alegre, mas o que estão com iniciativas efetivas são os de Curitiba, Belo Horizonte e Rio de Janeiro.

É preciso ter um Hub sister, sistema de apadrinhamento, precisam ser 2 hubs apadrinhando o projeto para lançamento de um HUB, este é o 2º passo.

Curitiba esta buscando financiamento. Acharam espaços legais, mas ainda não tem verba. Já foi aprovado pelo Hub Association. BH e RJ ainda não aplicaram para o Hub Association.

O ideal é que haja uma rede estabelecida de comunicação e ação entre indivíduos e empreendimentos antes que a rede encontre em um espaço físico.

De que forma o Hub São Paulo se relaciona com os demais Hubs (âmbito nacional e internacional)

Através das pessoas. Tem assembleias presenciais para os Hubs do mundo. Tem um virtual e um presencial. Tem uma lista de emails para todos os Hosts e tem outra lista para todos os fundadores.

Depois disso, acontece mais na base do relacionamento, tal pessoa conhece tal pessoa.

Toda a equipe tem acesso.

Existem ferramentas de comunicação específicas para esse relacionamento?

Lista de emails é a principal. Tem também uma wiki de informações úteis para os Hosts.

3. CAROLINA ROMANO – As Boas Novas

Empreendimento: As Boas Novas (como site há dois anos)

Tempo no HUB: 6 meses – desde que fecharam formato de boutique de conteúdo

O que é o Hub?

Eu conheci o hub antes de vir pra cá, era membro do Hub. Comecei aqui para trocar conexões e entender mais sobre empreendimentos sociais, entrei em contato com esses assuntos quando morei no exterior - Fair Trade e economia criativa.

Propósito

É uma incubadora de negócios sociais, mas não enxergo dessa forma. Penso que é para conectar e promover networking saudável entre os empreendimentos, fomentando a cadeia de valores, mostrando que os negócios sociais são viáveis e dando força a esse movimento.

Valores existentes

A opção de vir pra cá foi para que toda a equipe de jornalistas pudesse fazer uma imersão no ambiente que o Hub articula. Formação para uma nova forma de entender o mundo.

Respiramos isso aqui. Vão chegando pautas por indicação. A única questão de estar aqui que complica é a concentração, por ser um ambiente aberto e com várias pessoas.

Temos valores compartilhados: as pessoas estão voltadas ao combate da desigualdade social e a conceber produtos e serviços que causem impacto positivo. A existência desses valores compartilhados estimula o desenvolvimento pessoal e o reflexo desse desenvolvimento é visível também nos empreendimentos.

Visão

Já pensei muito sobre isso. É um assunto bem difícil, não está bem definido para onde o HUB vai como um todo. Essa é uma visão mais de cada um dos empreendimentos.

Nós que temos empresa já montamos um grupo para conversar com os fundadores para debater possibilidades de melhoria. Cresce de forma orgânica, não há um planejamento claro.

Acho o seguinte: O Hub vem acompanhando o movimento e precisa estar um passo a frente. O Hub deveria ter mais claro um planejamento de médio e longo prazo, para que as empresas possam continuar estabelecidas aqui.

Algumas empresas saem por falta de serviços que precisam. O Hub deveria acompanhar essas necessidades e o desenvolvimento dos negócios!

Sobre seu empreendimento:

Boutique de conteúdo de internet. Produzimos e gerenciamos conteúdos para plataformas online e redes sociais. Temos o site “As Boas Novas”

Qual seu produto/serviço?

Entregamos textos. Posts, releases, notícias, webdoors, banners, vídeo cases. Algumas coisas de assessoria (mas não prestamos esse serviço), um pouco de comunicação publicitária. Quarterizamos serviços de criação. Multimídia, mas temos força em tempo. Construimos diálogos com o público.

Como conheceu o Hub?

Meu marido conhecia o Pablo, da Mandalah. Aqui o pessoal e o profissional acabam se misturando bastante. As pessoas ficam amigas, confiam, e então colaboram e indicam umas às outras. É sensacional o que acontece aqui e acaba rendendo clientes.

O que interessou / qual o atrativo?

Alem de gostar do conceito, o espaço é bárbaro.

Sobre comunicação:**Como é a comunicação com o Hub (ferramentas, processos, características)?**

Flui bastante. Os emails da rede funcionam muito. Não têm aquela coisa de sempre as mesmas pessoas. Às vezes conheço pessoas do mercado e percebo que estão entrando no Hub. É uma rede social bem legal. É uma rede social. A comunicação digital tem muito a evoluir.

Como é a comunicação com os outros associados?

Muito na base do presencial e muito também nos momentos informais, como os almoços, que são ótimos. Uso o email para agendar. Mas ainda engatinha muito na internet.

Há possibilidade de projetos conjuntos/colaborativos?

Sim, sempre! Nós temos parcerias com vários outros empreendimentos, por exemplo, o Rogério da ATIV nos apóia no desenvolvimento de tecnologia. Nós chegamos até a apresentar propostas mais completas para o cliente em que nós entramos com o conteúdo e ele com a tecnologia.

Sobre a rede Hub:**Quais as características dessa rede?**

Perdemos muitas possibilidades de evoluir por não termos esse contato com os Hubs do exterior (poderia ser pela Web). Conheço o Hub São Francisco e tenho contato com empresas de lá.

De que forma os associados ao Hub São Paulo se relacionam com os demais Hubs (âmbito nacional e internacional)

Zero. Não acontece. Precisa buscar os contatos. Por si, individualmente é bem difícil. Não é algo que acontece no dia a dia. Mas se existisse um lugar onde este contato fosse facilitado, seria ótimo.

Existem ferramentas de comunicação específicas para esse relacionamento?

A rede virtual não é utilizada pelos membros. Eu, por exemplo, nunca utilizei, não tenho muita afinidade com a plataforma.

4. VINÍCIUS SCARMEL – BAKUARA

Empreendimento: Bakuara, existe há 4 anos

Tempo no HUB: 1 ano e alguns meses

O que é o Hub?

O Hub é o conceito de local, mas não se prende somente ao local. Um conceito de conectar pessoas e idéias. Tem também um lado família, de amizade. Conexões que vão além dos negócios.

Propósito

Um dos propósitos é gerar essas conexões e outro é dar suporte aos pequenos empreendimentos, fomentando negócios conjuntos e auxiliando os empreendedores em geral.

Eu procurei o Hub porque precisava de espaço. A interação foi aumentando e isso foi muito bom para o negócio.

Valores existentes

Tem valores. Até mesmo pela entrevista que todos passam antes de entrar no Hub. O valor primordial é relacionado à sustentabilidade e questões sociais, mas também há valores de forma de trabalho, um trabalho respeitoso e sem preconceitos.

Tem pessoas que tem vários projetos diferentes e tem idades muito diferentes. Galera desencanada, sem preconceito na forma de trabalhar.

Os valores vão sendo compartilhados. Você vai pegando das outras pessoas. Um influencia bastante o outro. As pessoas aqui buscam fazer o que gostam, independente do retorno financeiro que terão.

Visão

Sobre seu empreendimento:

Qual seu produto/serviço? Serviço de consultoria na área ambiental, principalmente com projetos de gerenciamento de resíduos. Tem outros produtos agregados de projetos ambientais, recicláveis, produtividade, tudo ligada à área ambiental. Sou Engenheiro Sanitarista Ambiental.

Missão

Prover projetos de sustentabilidade com inovação.

Visão

Se tornar uma empresa inovadora na área de projetos de sustentabilidade. Ser referencia em inovação na área.

Valores

Sustentabilidade, empatia, gostar do que faz, pesquisa, educação e conhecimento.

Como conheceu o Hub?

Na Veja. Tinha uma matéria que relacionava vários escritórios de co-working, mas não tenho opinião formada sobre a estrutura dos outros.

O que interessou / qual o atrativo?

A princípio foi a forma e a distribuição. Jeito desencanado, jovens, mesmas idéias e valores. Preço acessível e tinha uma estrutura adequada e endereço comercial.

Sobre comunicação:

Como é a comunicação com o Hub (ferramentas, processos, características)?

Em geral é comunicação oral, pessoal. Quando não estamos aqui, por email ou facebook. Mas em geral é pela fala. Tem uma newsletter que eles mandam todo fim de mês.

Ferramentas de interação: HUB Pipoca – filme no fim do expediente e todos assistem juntos e depois tem conversa. Eventos tipo Hub Escola, Start up Lab, Hub Novatos – reúne os membros que acabaram de

chegar e os mais velhos falam e tentam aproximar os novatos (padrinho-apadrinhado) para se sentirem bem recebidos e acontece de idéias surgirem . Hub Café – tinha muito mas parou um pouco. No meio do dia parar um pouco (tocavam um sino) .Conheci muitas pessoas nos happy hour.

Como é a comunicação com os outros associados?

Muito oral e pela lista de emails (email principalmente com quem você não conhece.) – Tem o painel também, mas não sei se é muito efetivo. É legal, mas eu nunca olho... acho que os membros mais antigos também não fazem uso, mas pelo menos está ali disponível e visualmente acessível.

Tem também a rede do HUB, mas acho que ninguém entra.

Há possibilidade de projetos conjuntos/colaborativos?

Há bastante oportunidades. Por exemplo com o Rogério da ATIV, na parte de sistemas. Surgem idéias e elas vão ganhando mais corpo.

Sobre a rede Hub:

Quais as características dessa rede?

Seria legal se pudéssemos usar essa rede para mobilidade do escritório.

De que forma os associados ao Hub São Paulo se relacionam com os demais Hubs (âmbito nacional e internacional)

Com os Hubs do exterior eu nunca me relacionei. Mas com os outros do Brasil acontece de se conhecer, trocar umas idéias – mais informalmente.

Existem ferramentas de comunicação específicas para esse relacionamento?

Os hosts fazem as pontes de contato.

O grupo de email é do pessoal de são Paulo.

5. FRANCO FODOR – FACTOR 4

Empreendimento: FACTOR 4

Tempo no HUB: 3 anos

O que é o Hub?

Propósito

Um espaço de co-criação e incubação.

O HUB Possui uma rede virtual de membros.

Tem uso ilimitado de tempo por empreendimento + pessoa. Há uma tabela de preço com varias faixas de valor.

Propiciam a geração de conhecimento, relacionamento, networking.

Valores existentes

Há valores compartilhados? Quais?

Valores humanos, esse é o grande valor. Tem 2. Valores humanos das pessoas que tem aqui de vários interesses e áreas o que permite enxergar o diferente.

Outra coisa que agrada muito no Hub é o DNA de tipos de empresa que entram aqui ou não. Cria-se então uma cultura interna mais fortalecida, principalmente em questões sociais e sustentabilidade.

Não são todas elas. Mas a maioria tem e isso está no ar do Hub. Precisamos sim ganhar dinheiro, mas podemos gerar impacto social e ambiental positivo.

Sobre seu empreendimento (História, Missão e Valores):

1ª fase – Estava procurando o que fazer e identificando oportunidades – quando conheci o HUB empreendedor individual (03 a 09 de 2009)

Não estava muito seguro sobre o que estava procurando como oportunidade profissional. Estava saindo da indústria – background de grandes corporações.

O Hub me ajudou a expor idéias, o ambiente e as interações em algumas das atividades, atividades na cozinha, cervejinhas, apresentações do que fazia e procurava. O Pablo atuava muito ativamente em fazer com que as pessoas se conectassem.

Estava trabalhando em um projeto paralelo de uma pousada sustentável no nordeste que envolvia uma serie de elementos, tinha pouco conhecimento sobre sustentabilidade e conceitos gerais e encontrou muitas das soluções aqui.

Foi uma fase de troca de informações informalmente e exposição às oportunidades.

Percebi a necessidade de empreendedores em estratégias de gestão. Oportunidade de agregar valor a empreendedores. Foi então que conversando com um amigo nos interessamos pelo assunto e quisemos montar uma consultoria para pequenas e médias empresas. Ai nasceu a Factor.

2ª – quando nasceu a factor 4 – 09/2009 a 07/2010

Naquele momento éramos apenas nós 2+ 1 estagiário. Havia muita interação com outros membros, quando precisávamos de um logo, folder, conteúdo, coisas que não dominávamos e que buscamos na rede . Encontramos parceiros como o Rogério da ATIV e começou a surgir os primeiros cases.

Pessoas do Hub foram meus primeiros fornecedores e também meus primeiros clientes, trouxeram a possibilidade de amadurecer e aperfeiçoar o trabalho. Abriu também as portas para outros clientes. Experimentamos alguns modelos de apresentar outras empresas como parceiras para abranger propostas mais amplas e procuramos membros de empreendimentos no Hub para fazer parcerias e apresentar projetos conjuntos.

OBS – Faltam atividades e ferramentas que estimulem essa interação. Há atividades, mas essas não são suficientes. Falta também alguns serviços que outras incubadoras prestam (advogado, contador, administrativo, cargos chave que start-ups não tem staf e nem volume, mas é vital que haja alguém fazendo esses serviços) – se tivessem pessoas compartilhadas para realizar esses trabalhos seria bom para todos. Essa ferramenta poderia sair do Hub. O próprio HUB foi um dos clientes na fase 2. (planejamento, fontes de receita, reformas, plano de negócio)

Qual seu produto/serviço? Consultoria de gestão para pequenas e médias empresas

Como conheceu o Hub?

Através de uma amiga que é empreendedora social e trabalhou em varias ONGs e hoje esta na Casa do Zezinho. Eu buscava estar em um lugar, ela conhecia o Hub por ouvir falar. Trabalhava em uma ONG e no círculo dela ouviu falar no Hub.

O que interessou / qual o atrativo?

Espaço e preço (1º impacto). Pessoas, jovens, pessoas que são “do bem”. Energia positiva

Sobre comunicação:

Como é a comunicação com o Hub (ferramentas, processos, características)?

Muito boa, não há barreiras com ninguém . Há uma relação mais intimista pelo tempo. Já foi pela figura do Pablo, hoje da Barbara, não há um contato institucional.

Como é a comunicação com os outros associados?

Comunicação informal. Esse é um ponto de melhoria tanto dos membros quanto do HUB. Essa comunicação não é eficiente. O grande canal de volume é a comunidade virtual, mas vai muito lixo para lá. Na lista de emails as coisas acabam ficando muito misturadas e até as coisas que são boas acabam sendo deletadas. Tudo vai pro junk.

Existem ferramentas de comunicação para esse relacionamento? (instituídas ou criadas)

Há alguns eventos como o Hub Café, o Hub Cinema. Alguns são muito voltados para incorporar membros iniciais. Mas depois ficam meio perdidos. Não há trabalho constante.

Há possibilidade de projetos conjuntos/colaborativos?

Alguns membros do Hub se tornaram fornecedores fixos da Factor 4: A Boas Novas gera conteúdo de texto, mídia, comunicação, a ATIV atua em alguns tipos de comunicação e utilizamos o próprio Hub como parceiro – suas instalações para eventos e convidamos a rede HUB.

Alem de termos fornecedores fixos, possuímos parceiros que variam, mas não são somente do Hub. Utilizamos/priorizamos muitas vezes pessoas daqui pois trabalhando no mesmo local facilita-se o trabalho, as inter-relações. Dependendo dos tipos de projeto, você esta falando a mesma linguagem. Você sabe que tem experts em determinadas áreas aqui. Verificamos o escopo e escolhemos as pessoas na rede

Talvez fosse legal um mural de necessidades? Um mural de idéias? Tem o quadro, mas não é efetivo. É estático. Com isso as pessoas perdem o interesse. O mural já perdeu a utilidade para os membros.

Sobre a rede Hub:

Quais as características dessa rede?

Não posso opinar. Não utilizo essa rede. Poderia estar utilizando mas não utilizo. (Franco respondeu com foco na rede virtual)

De que forma os associados ao Hub São Paulo se relacionam com os demais Hubs (âmbito nacional e internacional)

Além da coisa virtual, poderia ter eventos. Não há troca de palestrantes entre Curitiba e São Paulo por exemplo. Trocas deveriam ser estimuladas. Montar um evento nacional, encontros. Ainda são custers totalmente isolados. É capaz da maioria dos membros nem saber dos outros HUBs.

Existem ferramentas de comunicação específicas para esse relacionamento?

A única que tem é a rede virtual, mas não sei nem se há acesso dos outros membros

6. DANILLO MEMBRETTI – Carbono Zero Courier

Empreendimento: Carbono Zero Courier

Tempo no HUB: desde setembro de 2010 - menos de 1 ano.

O que é o Hub?

Um lugar muito bacana, uma idéia muito legal, principalmente na questão dos contatos. Mas tem vários outros aspectos positivos, como a localização excelente para o mercado que queriam atender e o espaço físico capaz de guardar as bikes.

Propósito

Criar uma rede e a possibilidade de projetos maiores do que são inicialmente. Potencializar os negócios através da rede.

Valores existentes

Há valores compartilhados – sustentabilidade é o principal e a cooperação entre as pessoas.

Visão

Sobre seu empreendimento:

Qual seu produto/serviço?

Serviço de entregas expressas com utilização de bikes

Missão

Realizar entregas expressas de forma sustentável.

Visão

Ser modelo de gestão para negócios de entregas expressas – referência neste segmento.

Valores

Qualidade de vida, respeito, colaboração

Como conheceu o Hub?

Conheci o Hub no start up lab.

O que interessou / qual o atrativo?

A localização, o preço e a rede. Apesar de que não tínhamos noção de quão promissora era a rede.

Sobre comunicação:

Como é a comunicação com o Hub (ferramentas, processos, características)?

Uma comunicação muito boa, aberta. Estão ajudando muito o negócio, com tolerância. A comunicação é oral, trocamos email, mas basicamente é oral.

Como é a comunicação com os outros associados?

Verbal e depois email.

Há possibilidade de projetos conjuntos/colaborativos?

Acontece sim, temos clientes que são empreendimentos do próprio Hub. Uma designer da rede do Hub fez a nossa identidade visual.

Sobre a rede Hub:

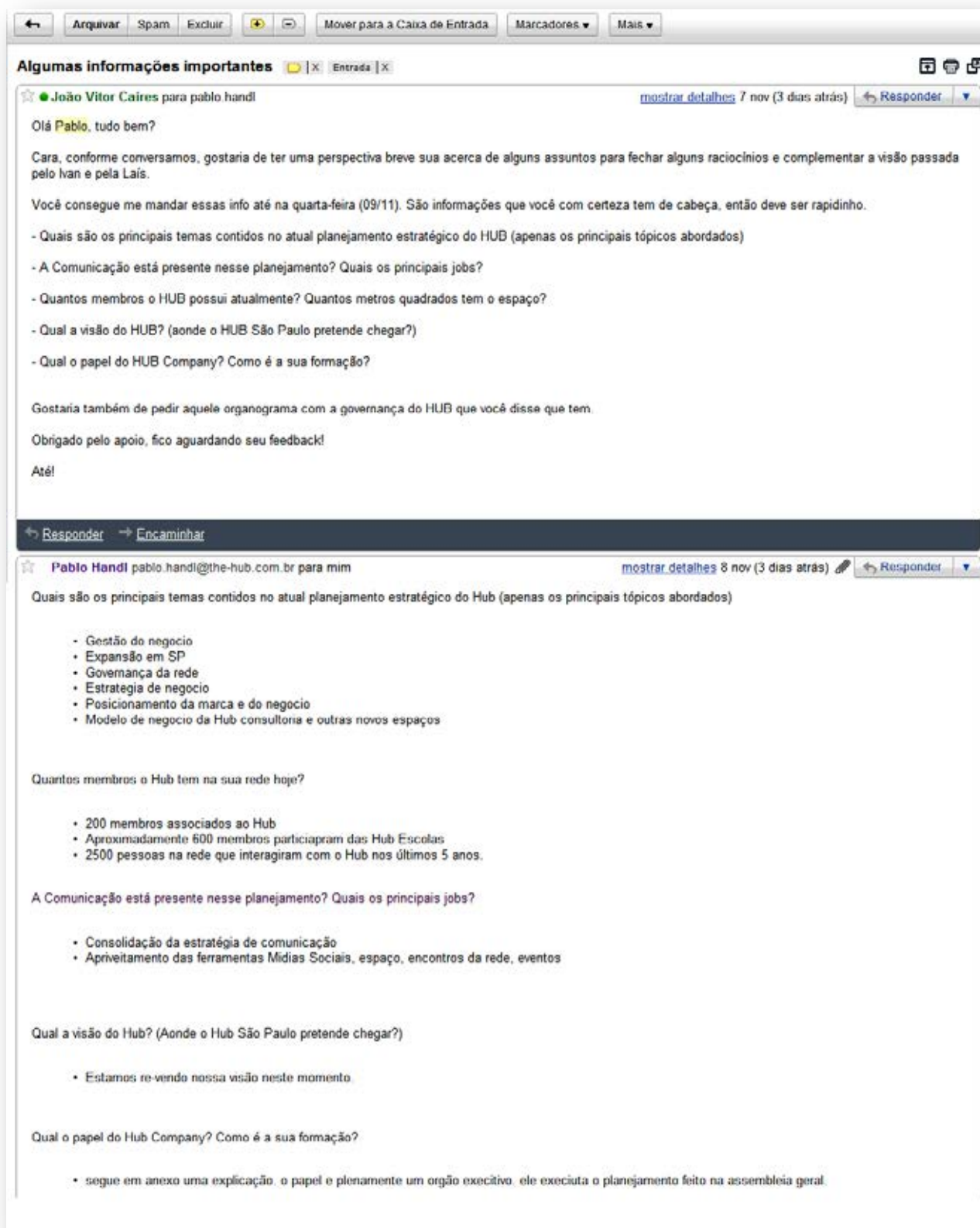
Quais as características dessa rede?

De que forma os associados ao Hub São Paulo se relacionam com os demais Hubs (âmbito nacional e internacional)

Não há trocas com outras cidades, temos apenas conversas informais. No site tem o nome de todos os membros e a consulta através do site é a única forma.

Existem ferramentas de comunicação específicas para esse relacionamento? Não.

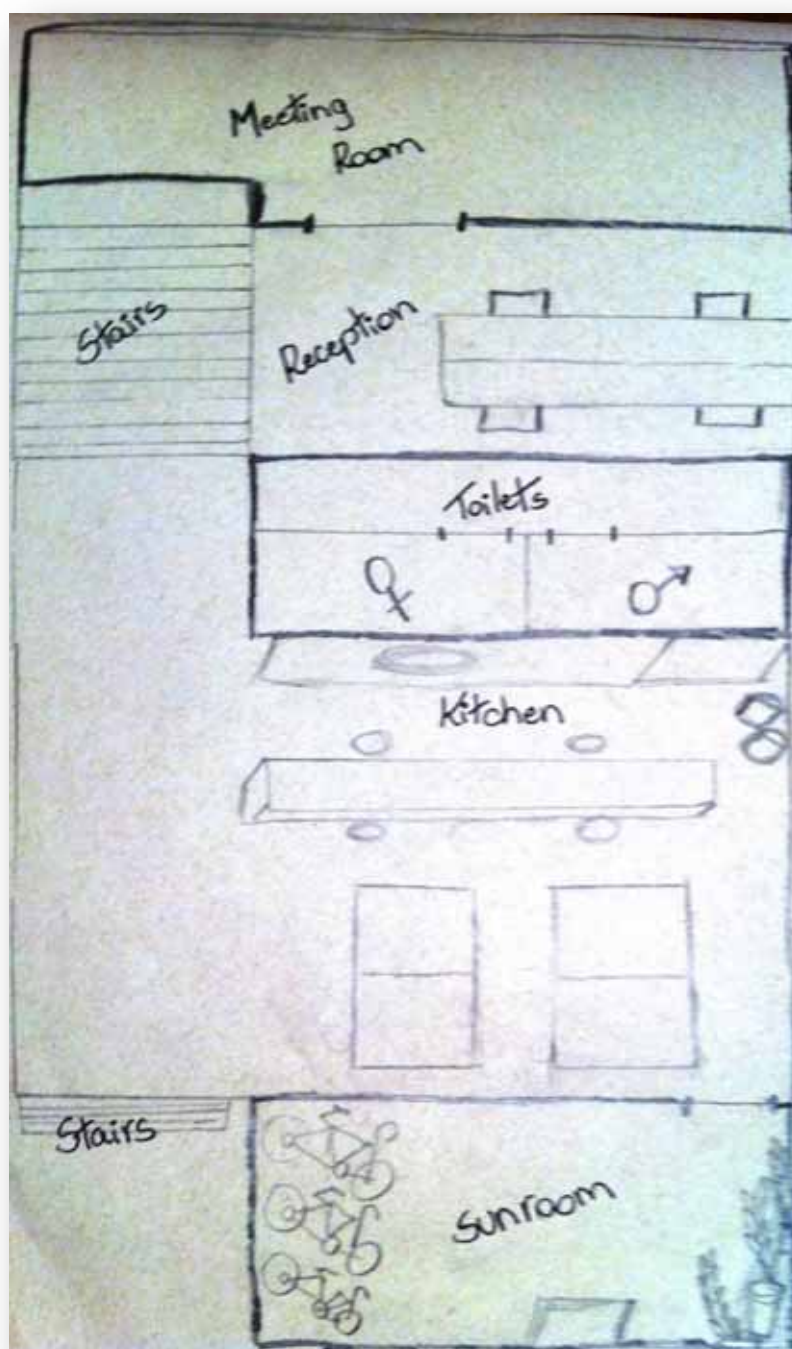
ANEXO II – E-mail de Pablo Handl



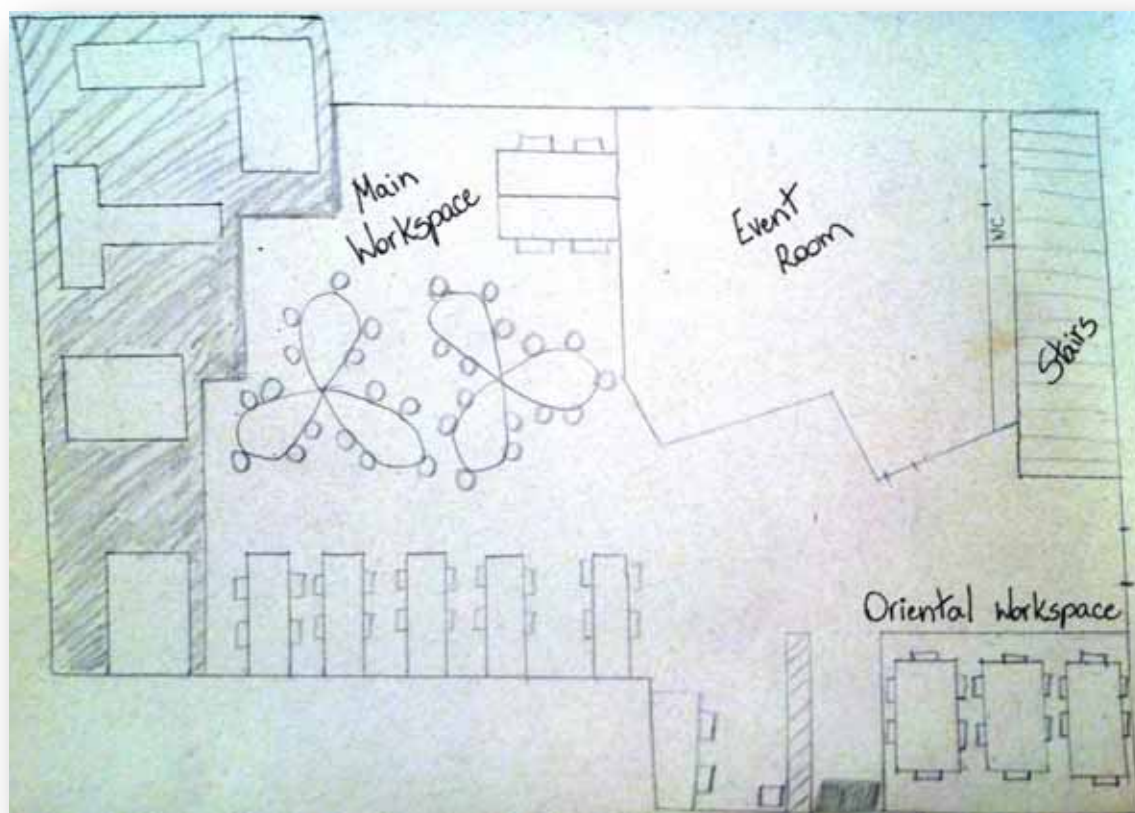
E-mail de Pablo Handl

Fonte: Gmail, e-mail pessoal.

ANEXO III – DESENHOS DA PLANTA BAIXA DO HUB SÃO PAULO

**Drawing – First Part**

Fonte: Gisella Sá, 2011, autora da imagem.



Drawing – Second Part

Fonte: Gisella Sá, 2011, autora da imagem.

ANEXO IV – Imagens do HUB São Paulo



MESA EQUIPE HUB

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



SALA DE EVENTOS E REUNIÕES

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



COZINHA

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



SALA DE CONVÍVIO E ÁREA EXTERNA

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



MESAS DE REUNIÃO

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



SALA DE EVENTOS

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



BIBLIOTECA COLABORATIVA

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



ESPAÇO DE TRABALHO I

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



ESPAÇO DE TRABALHO II

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



ESPAÇO DE TRABALHO III

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



ESPAÇO DE TRABALHO III

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.

ANEXO V – O MURAL DE MEMBROS



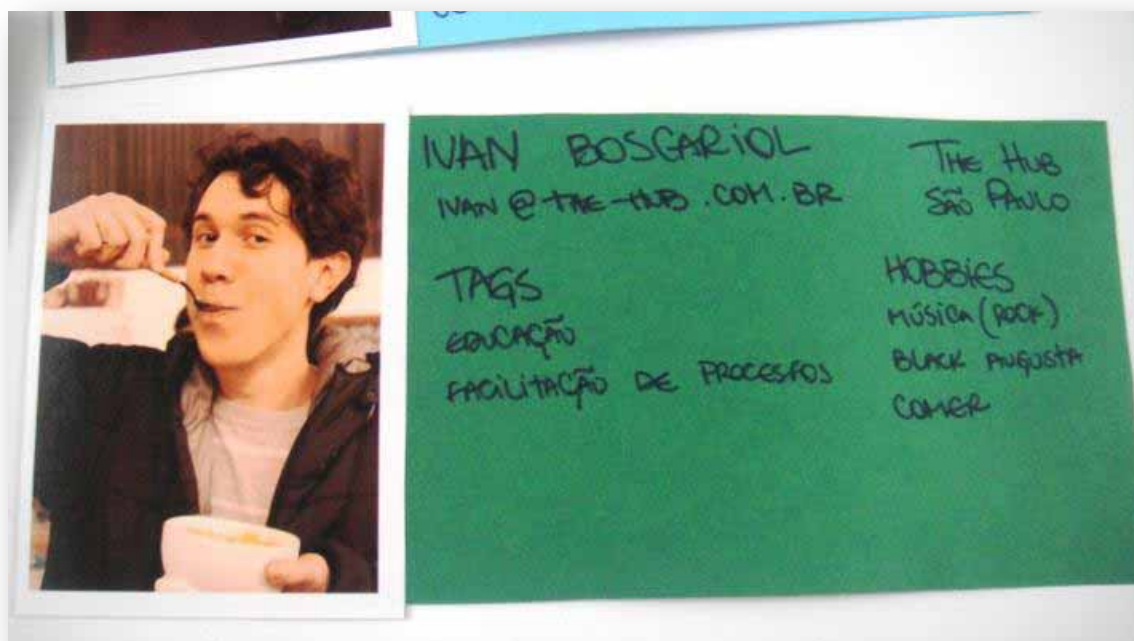
Mural de Membros e Conexões

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



Franco Fodor – Factor 4

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



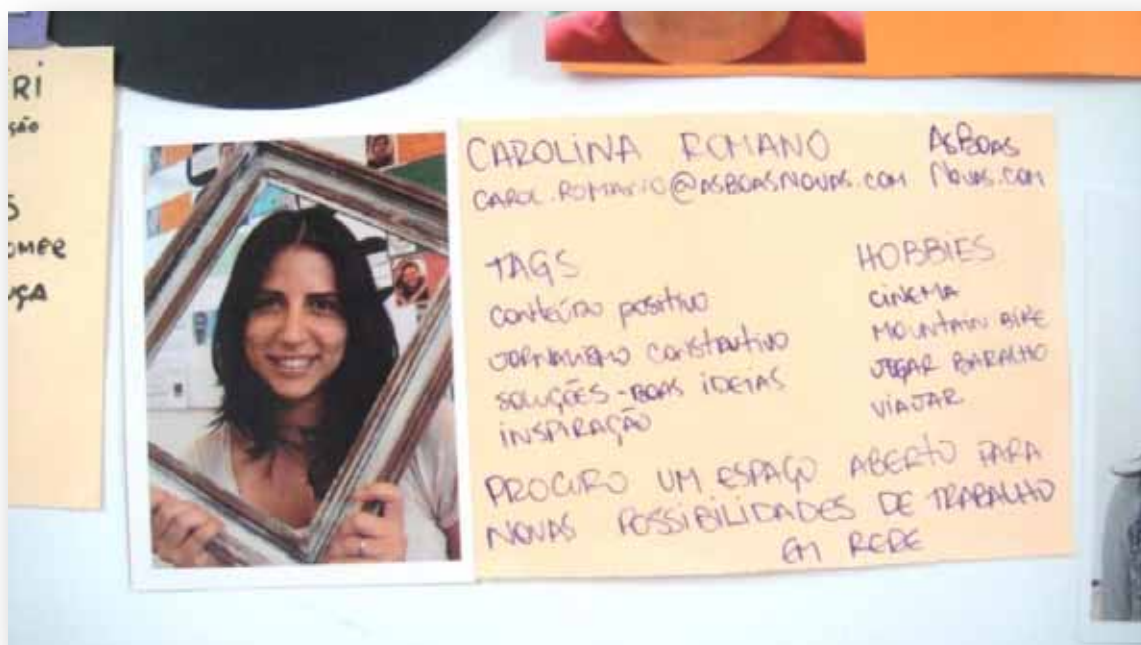
Ivan Boscariol – The Hub São Paulo

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



Laís Granemann – The Hub São Paulo

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



Carolina Romano – As Boas Novas

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.



Vinicius Scarmel - Bakuara

Fonte: Imagem do autor, acervo pessoal.