

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM *DESIGN***

MESTRADO

ÂNGELO FERNANDO DA CRUZ

**O ESPAÇO TERRITORIAL NA ÓTICA DO *DESIGN*
ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS URBANOS
PARA A CIDADE DE CANOAS-RS**

PORTO ALEGRE

2012

ÂNGELO FERNANDO DA CRUZ

**O ESPAÇO TERRITORIAL NA ÓTICA DO *DESIGN*
ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS URBANOS
PARA A CIDADE DE CANOAS-RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em *Design* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Área de concentração: *Design* Estratégico

Orientador: Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz

Porto Alegre

2012

Ficha catalográfica

C957e Cruz, Ângelo Fernando da
O espaço territorial na ótica do *design* estratégico:
construção de cenários urbanos para a cidade de Canoas-
RS / por Ângelo Fernando da Cruz. – 2012.
185 f. : il., 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2012.
Orientação: Prof^a. Dr^a. Ione Maria Ghislene Bentz.

1. Design estratégico. 2. Espaço urbano. 3. Cidade.
4. Cenários territoriais. 5. *Laddering*. I. Título.

CDU 7.05:711.2

ÂNGELO FERNANDO DA CRUZ

**O ESPAÇO TERRITORIAL NA ÓTICA DO *DESIGN*
ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS URBANOS
PARA A CIDADE DE CANOAS-RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em *Design* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Área de concentração: *Design*

Orientador: Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz

Aprovado em: 27 de Agosto de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Felipe Campello da Costa - Unisinos - Universidade do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Guilherme Trez - Unisinos - Universidade do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Paulo Reyes - Unisinos - Universidade do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho é fruto de muito esforço e dedicação, e foi realizado durante um período de muitas dificuldades e incertezas. Dessa forma, agradeço primeiramente a Deus, por ele ter me dado força e perseverança para chegar ao final de mais uma etapa acadêmica.

Agradeço a minha orientadora Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz, indiscutivelmente a melhor e mais sábia professora que eu já tive o prazer de conhecer, e que me deu a honra de ser seu orientando.

Aos colegas de mestrado, Edgard Stuber, Marcelo Aimi e André Conti Silva, parceiros que colaboraram na realização do *workshop* desse trabalho, e que estiveram juntos na realização de um artigo sobre *design* de experiência que foi aceito em um congresso em Londres.

Aos demais participantes do *workshop*, que colaboraram de forma impecável para a sua realização.

Aos professores, funcionários e colaboradores que compõem o Programa de Pós-Graduação em *Design* da Unisinos e se esforçam para proporcionar uma excelente experiência de aprendizagem.

As lideranças e gestores públicos, e ao grupo de empresários de Canoas, que abriram um tempo de quase duas horas em suas agendas para responder a um longo questionário em profundidade, que foi de fundamental importância para a concretização desse trabalho, e também as dezenas de pessoas anônimas, que se dispuseram a responder o questionário *survey* e que também contribuíram de forma fundamental para a realização desse trabalho.

Aos meus irmãos, Kiki, Júnior e Fátima, e aos meus cunhados e cunhadas, sogro e sogra, que sempre me apoiaram e sempre estão presentes.

E o meu agradecimento mais do que especial às quatro pessoas mais importantes na minha vida: minha Mãe Marlene (mãezona, sempre ao meu lado me apoiando e incentivando), meu Pai Izaías, meu modelo de vida (in memória), ao meu filho querido e amado Leo Cruz (minha razão de vida) e a minha querida esposa, parceira, amiga e companheira de todas as horas Leila Vargas (te amo).

No convívio com sábios e artistas facilmente nos enganamos no sentido oposto: não é raro encontrarmos por detrás dum sábio notável um homem medíocre, e muitas vezes por detrás de um artista medíocre, um homem muito notável.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este trabalho dedicou-se a investigar a natureza do espaço urbano a partir da ótica do *design* estratégico. Com essa proposta, o *design* passa a ser considerado com foco no território, mais especificamente sobre a cidade e o seu contexto dentro de uma área conurbada e complexa que configura as regiões metropolitanas. Este estudo tem como objeto específico a cidade de Canoas, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, e parte da discussão dos fundamentos e conceitos que caracterizam os espaços territoriais urbanos, a partir de um resgate teórico com base em autores que referenciam esse tema. No segundo momento, traz-se à tona as bases conceituais do *design* estratégico e a contextualização do território, a partir da sua ótica. Assim, o território passa a ser visto, e experienciado, como um bem de uso, que dá base à aplicação de dois métodos de coleta de dados, um qualitativo e outro quantitativo, permitindo uma imersão no universo complexo de percepções e visões do conjunto de atores que integram o espaço social de Canoas. A análise e interpretação desse conjunto de dados permite que se construa uma base de referências para a efetivação de uma etapa de experiência no qual, através de um *workshop* de *design*, são criados cenários futuros para a cidade.

Palavras-Chave: Cidade, Espaço Urbano, *Design* Estratégico, *Laddering*, Cenários Territoriais.

ABSTRACT

This work had dedicated to investigate the nature of urban spaces from the perspective of strategic *design*. With this proposal, the *design* becomes to be considered with a focus on the territory, specifically about the city and its context within an complex and conurbation area that sets the metropolitan areas, having the city of Canoas as the specific object of this study, a city located in the metropolitan area Porto Alegre. This work of the discussion of the fundamentals and concepts that characterize the territories and urban spaces, from a theoretical basis of the authors that reference and theme. After this, is brought to discussion, the conceptual foundations of strategic *design* and the context of the territory from its perspective. Thus, the territory is seen and described as a commodity, and, under this condition, is developed the application of two metology for data collection, a qualitative and another one quantitative method allowing an immersion in the complex universe of perceptions and views of the set of actors who are part of the social universe of Canoas. The Analysis and interpretation of this data set allows to build a reference base for the realization of a stage of experimentation in which, through a *design workshop*, future scenarios are created for the city.

Keywords: City, Urban Area, Strategic *Design*, *Laddering*, Territorial Scenarios.

LISTA DE FIGURAS, QUADRO E GRÁFICOS

Figura 1: Entrelaçamento das competências que o <i>design</i> pode mediar no interior da cadeia de valor. Celaschi (2007)	31
Quadro 1 - Articulação das competências na visão do <i>design</i> estratégico (Reyes e Borba, 2008).....	33
Figura 2: O <i>design</i> estratégico com base na visão de valores coletivos (Fonte: Autor)	38
Figura 3: Esquema linear de desenvolvimento do processo metaprojetual (Deserti, 2007)	43
Figura 4: Modelo sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual e projetual (Ilustração elaborada pelo autor com base em Deserti, 2007).	44
Figura 5: Estrutura metodológica deste trabalho. Fonte: Autor.	55
Figura 6. Modelo sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual aplicado ao Município de Canoas. Fonte: Autor, baseado em Deserti, 2007, pág. 4.	58
Figura 7. Mapa da região Metropolitana de Porto Alegre	61
Figura 8. Dinâmicas das experiências vividas pelos entrevistados - <i>Designers</i> . Fonte: Autor.....	69
Figura 9. Dinâmicas das experiências positivas e negativas vividas pelos entrevistados - Usuários. Fonte: Autor	71
Figura 10. Síntese das dinâmicas de experiências positivas e negativas vividas pelos entrevistados - <i>Designers</i> e Usuários	100
Figura 11. Ambientação o espaço de realização do <i>workshop</i>	101
Figura 12. Ambientação - Compilação de dados contextuais.....	104
Figura 13. <i>Moodboards</i> contextuais de referências visuais sobre Canoas.....	105
Quadro 2: Matriz SWOT com base nos dados coletados com o UNIVERSO 1 da pesquisa <i>laddering</i> aplicada aos <i>designers</i> (lideranças públicas).....	106
Quadro 3: Matriz SWOT com base nos dados coletados com o UNIVERSO 1 da pesquisa <i>laddering</i> aplicada aos <i>designers</i> (lideranças públicas).....	107
Figura 14. Síntese das dinâmicas de experiências positivas e negativas vividas pelos entrevistados - <i>Designers</i> e Usuários	108
Figura 15. Mapa da mancha urbana de Canoas	109

Figura 16. Síntese dos elementos causais.....	110
Quadro 4. Quadro síntese dos desejos futuros para Canoas.....	111
Figura 17. Gráfico de polaridades.	113
Figura 18. Conceito síntese dos cenários gerados a partir do gráfico de polaridades.	114
Figura 19. Moodboard do cenário 1 (Ciclovía elevada sobre a BR 116).	116
Figura 20. Moodboard do cenário 2 (BR 116 como avenida urbana da cidade). ...	118
Figura 21. Moodboard do cenário 3 (Mini cidades).	121
Figura 22. Moodboard do cenário 4 (Teleférico do complexo do Alemão no Rio de Janeiro).	123
Gráfico 1. Sexo.....	181
Gráfico 2. Tempo de residência no município	181
Gráfico 3. Profissão ou ocupação	182
Gráfico 4. Sentimento por viver no município.....	182
Gráfico 5. Razões de não gostar de viver no município	183
Gráfico 6. Razões de gostar de viver no município	183
Gráfico 7. Pontos positivos do município	184
Gráfico 8. Pontos negativos do município	184
Gráfico 9. Participação em discussões comunitárias	185
Gráfico 10. Forma de participação em discussões comunitárias	185
Gráfico 11. Conhecimento de ações e políticas públicas.	186
Gráfico 12. Identificação de ações e políticas públicas.	186
Gráfico 13. Associação direta à imagem do município.....	187
Gráfico 14. Fatores que geram orgulho nos moradores.....	187

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O ESPAÇO URBANO E A CIDADE.....	18
2.1 A Cidade Como Espaço de Transformação.....	24
3 A CIDADE COMO TERRITÓRIO À LUZ DO <i>DESIGN</i> ESTRATÉGICO	28
3.1 O Território na Perspectiva do <i>Design</i> Estratégico	32
3.1.1 <i>Design</i> Estratégico e Sustentabilidade	35
3.1.2 <i>Design</i> Estratégico e Valores Coletivos	36
3.2 Projeto e Metaprojeto	39
3.3 Construção de Cenários Territoriais	45
3.4 O Território Como Bem de Uso	47
4 METODOLOGIA.....	52
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	59
5.1 Região Metropolitana de Porto Alegre	60
5.2 Canoas.....	63
5.3 Pesquisa <i>Laddering</i>	66
5.3.1 A Cidade Como Projeto Que Gera Experiência	68
5.4 Pesquisa <i>Survey</i>	74
5.4.1 Apresentação do Estudo <i>Survey</i>	76
6 EXPERIÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....	95
6.1 <i>Workshop</i> de Criação de Cenários	99

6.1.1 Cenário 1 - Canoense Consciente - A Cidade do Futuro	114
6.1.2 Cenário 2 - Eco Canoas - Canoas do Lazer e da Cultura	117
6.1.3 Cenário 3 - Mini Cidade - Diversas Canoas em uma só.....	119
6.1.4 Cenário 4 - Minha Canoas - A Cidade Vista de Cima	122
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
9 ANEXOS	133
IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO	133
A SUA VIDA EM CANOAS	133
A SUA PERCEPÇÃO SOBRE CANOAS	135
DESENVOLVIMENTO URBANO.....	135

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente globalizado, marcado por uma forte competitividade, não são apenas as organizações empresariais, pessoas e instituições que sentem cada vez mais a necessidade de apoiar-se em estratégias que lhes possam garantir competitividade e sustentabilidade. Esse processo de globalização intensifica as relações sociais em escala mundial, gerando um aumento da competitividade entre outros ambientes competitivos, os territórios.

Neste contexto, os territórios, entendidos como as cidades, estados, regiões ou países, estão também cada vez mais sujeitos a um processo constante de disputa por atração de investimentos privados e verbas públicas e, além disso, por exigência de seus cidadãos, também são impelidos a desenvolver projetos e soluções que garantam qualidade de vida, com base em pressupostos de sustentabilidade e respeito ambiental. Dessa forma, impõe-se também aos territórios, um cenário competitivo, exigindo que os gestores públicos assumam um estilo mais próximo ao do gestor empresarial e busquem atrair e desenvolver soluções com vistas ao desenvolvimento social e econômico. Assim, as cidades e municípios, objetos foco desse estudo, precisam estabelecer posições que lhes assegurem um lugar neste contexto, podendo assim proporcionar um futuro promissor a seus cidadãos e corporações estabelecidas ou que venham a se estabelecer em seus distritos.

Nesse ambiente complexo, o *design* estratégico passa a ter um papel de destaque, no processo de projeção e no desenvolvimento de estratégias focadas em serviço, comunicação e experiência, integradas com ações de *marketing* e comunicação, a fim de tornar os lugares, objetos cujas imagens estão constantemente em mutação, passem a gerar valor e vantagens competitivas. Em um ambiente cuja competitividade passa a assumir um papel de destaque, como vem ocorrendo no âmbito dos espaços territoriais, no sentido de gerar disputa por investimentos, turismo, residentes, ou novas empresas, justifica-se a adoção da abordagem e metodologia do *design*

estratégico. Ela vem sendo usada com maior frequência no âmbito de bens e serviços, mas passa a ser trabalhada de modo mais abrangente ao atuar no ambiente do território.

Devido ao forte processo de urbanização ocorrido no Brasil nas últimas quatro décadas, grandes mudanças ocorreram nas características das cidades brasileiras. A deterioração dos grandes centros urbanos e o inchaço de suas periferias levou as metrópoles brasileiras a enfrentar graves problemas sociais, econômicos e de infraestrutura, evidenciados principalmente, nas regiões metropolitanas das capitais brasileiras.

Segundo dados do IBGE (2010), a crescente urbanização colocou grandes desafios aos governos e países, a partir dos anos 60. Nesse período, o Brasil ainda era um país agrícola, com uma taxa de urbanização pequena e com grande parte da população vivendo em zonas rurais. Porém, esse panorama mudou drasticamente a partir da década de 80, quando quase 70% do total da população já viviam em cidades. Ainda, segundo essa mesma referência, o Censo de 2010 mostrou a continuidade desse processo de diminuição da população rural, e destacou no cenário mundial, as cidades brasileiras nas quais o crescimento se deu, sobretudo, nas áreas metropolitanas das capitais brasileiras. Entre os países em desenvolvimento, nenhum possui a taxa de urbanização tão alta quanto à taxa brasileira e a indicação é que os aglomerados urbanos de São Paulo e Porto Alegre ficaram cinco vezes maiores, sendo que as estruturas públicas mantiveram-se quase inalteradas. As consequências desse crescimento são o agravamento das condições de vida e a falta de infraestrutura adequada para satisfazer as necessidades sempre crescentes nas cidades, o que exige que se apresentem estudos mais profundos, a fim de indicar propostas de solução para um desenvolvimento sustentável para os espaços territoriais urbanos como um todo, ou para necessidades mais específicas identificadas nesses espaços.

Outra questão relevante que se deve considerar é que as cidades são sensíveis aos ciclos de incremento e declínio dos negócios em que sua economia está centrada, fazendo com que esta economia seja completamente instável e viva momentos de verdadeiro progresso econômico e outros, de caos quase total. Kolter (1993) argumenta que essas considerações levam à

conclusão de que não é apenas a falta do desenvolvimento que gera problemas, mas também o desenvolvimento desordenado e sem planejamento das cidades. Diz ainda, que as cidades possuem suas características próprias, e também seus próprios problemas e somente com um monitoramento constante de seus desempenhos, é que se podem reconhecê-los. Nesse contexto, o uso do *Design* Estratégico, como base conceitual e metodológica, aplicado ao território apresenta-se como uma ferramenta adequada e eficiente para lidar com essa situação. Assim, como as organizações de todos os fins idealizam suas ações, as cidades deverão também fazê-las, tendo em vista seus pontos fortes como diferenciais competitivos, tornando-se um produto atraente, promovendo o desenvolvimento social e melhorando a qualidade de vida de seus cidadãos.

A justificativa para a escolha dessa abordagem é evidenciada pelo próprio propósito do *design* estratégico, que realiza uma releitura qualificadora do *design*, pois parte do conhecimento de suas raízes e das proposições teóricas de seus formuladores. O *design* estratégico, como método projetual, que se caracteriza como um modelo sistêmico pode contribuir de forma objetiva para se discutam modelos de projeção urbana, com foco na promoção e desenvolvimento socioeconômico da cidade, objeto deste estudo. Essas escolhas visam promover o bem estar da comunidade, em um fazer que reúna teoria e realidade. Além disso, este estudo pode ser útil para o diagnóstico da atual situação, pois pode tornar-se fonte para estudos posteriores no mesmo município ou em outras localidades, e diferentes cidades.

A partir destas premissas, o objetivo geral deste trabalho é o de identificar, sob os princípios do *design* estratégico aplicado ao território, diretrizes baseadas em uma premissa de desenvolvimento econômico sustentado para o município de Canoas, RS, propondo a construção de cenários futuros e possíveis para a cidade, tendo como principal propósito, apresentar alternativas de mobilidade inter cidade e integração dos espaços urbanos. Deste modo, observam-se as vantagens competitivas que o município apresenta e conseqüentemente, o que torna possível contribuir para a proposição de um posicionamento adequado, a fim de torná-la um polo de atração, recepção e manutenção de investimentos.

O processo considerou como relevante, a apreensão e exploração dos dados do município como fonte de percepção que a comunidade de Canoas tenha de sua cidade. Com esta base seriam identificadas quais as ações estratégicas de atração, recepção e manutenção de investimentos desenvolvidos pela gestão municipal e quais os resultados a serem obtidos com essas ações. Interessa ainda, a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactariam no crescimento econômico do município e que influenciariam no seu desenvolvimento. Além disso, seriam identificadas, também, as vantagens competitivas do município.

A estrutura deste trabalho foi construída de modo a contemplar os interesses da pesquisa em curso. Este capítulo introduz o trabalho. O capítulo dois desta dissertação constitui-se de um resgate teórico que discute a cidade como espaço de transformação e aborda os aspectos relacionados à constituição e definição dos espaços urbanos, bem como a abordagem teórica acerca de região metropolitana e da conurbação. Neste capítulo, alguns autores foram fundamentais para a construção da base teórica, dentre os quais Borja, Rojas, Rolnik, Souza, Lefèbvre e Mumford, entre outros.

No capítulo três, aprofunda-se a compreensão dos princípios do *design* estratégico e a contextualização do território. Autores da comunidade científica do Politecnico di Milano, como Zurlo, Celaschi, Deserti e Manzini discutem o *design* estratégico como uma atividade de projeto na tríade sistema-produto-serviço. Além disso, são apresentadas também, a relação entre *design* estratégico e sustentabilidade, a visão sistêmica do *design* estratégico e sua lógica metaprojetual. Para tanto, foi fundamental a formulação teórica apresentada pelos autores Meroni, Reyes e Borba, além de Celaschi e Deserti.

O capítulo quatro apresenta o procedimento metodológico deste estudo, com a descrição dos métodos de coleta e interpretação de dados utilizados. Ele foi desenvolvido por um estudo contextual, por entrevistas em profundidade, pela técnica *laddering*, aplicada em lideranças públicas municipais e por um estudo quantitativo com a aplicação de pesquisa *survey* no âmbito dos indivíduos que pertencem ao universo do objeto de estudo.

O capítulo cinco traz a análise e interpretação dos dados coletados, apresentando uma descrição das percepções dos gestores públicos, das

lideranças empresariais e da sociedade em geral. O sexto capítulo traz a experiência de construção de cenários referente ao objeto de estudo, com a realização de um *workshop* de *design*, orientado pelo problema central deste estudo. Nesse mesmo capítulo são descritos os procedimentos metodológicos do *workshop*, bem como a apresentação de cenários propostos e seus conceitos projetuais. Considerações Finais e Referências Bibliográficas completam o trabalho.

2 O ESPAÇO URBANO E A CIDADE

No contexto brasileiro, o fundamento utilizado para definir o que é cidade é o Decreto - Lei instituída pelo Estado Novo em 1938 - que aponta como cidade a área do Distrito Sede, independentemente das relações que se estabelecem no espaço. Apesar dessa definição legal utilizada, desde 1938 pelo IBGE, é importante destacar que a partir da constituição de 1988 são as Prefeituras Municipais que definem o que é rural e urbano nos limites de seus municípios. Porém, essa definição meramente burocrática e formal não condiz com a realidade da cidade contemporânea e, portanto, não se presta como conceito de cidade para o fim desse estudo.

Nesse sentido, se buscou através de literatura específica, posições que diferenciam o que é urbano e o que é rural, como ponto de partida para a discussão do conceito de cidade, porém, em alguns casos, alguns autores consideram referenciados nesse estudo utilizam estes termos como sinônimos de cidade e campo, respectivamente. Assim, buscou-se também, ir além da classificação formal, baseada nos limites oficiais de natureza administrativa, para definir o que é cidade, considerando outros fundamentos na sua definição, tais como os demográficos, que consideram os números da população absoluta, os que se baseiam na densidade demográfica e, ainda, os que consideram a ocupação econômica da população.

Com um olhar mais abrangente e concernente com a dinâmica urbana, que alia forma e conteúdo, este estudo baseia-se também na complexidade da realidade urbana, que a partir de um processo de ocupação do mundo, considera a sociedade que transforma os territórios onde se insere, convertendo-os em um espelho de si mesma, adotando um conceito de vida que expressa a relação entre a expressão material e a própria atividade humana inscrita nos meios que se traduzem em modelo de vida. Mais precisamente, esse estudo ocupa-se do espaço urbano configurado em

cidades contemporâneas, e que pela estruturação geopolítica, a cidade passa a integrar um município.

No Brasil, o município é entendido como uma divisão territorial e administrativa, sendo uma circunscrição territorial administrada por um prefeito e engloba tanto áreas rurais quanto urbanas. Além disso, é dotado de personalidade jurídica, com certa autonomia administrativa, sendo constituído de órgãos administrativos e políticos. De uma forma mais ampla, pode-se entender que o município como um todo de área territorial, com limites legais, é para onde uma cidade poderá crescer. Dessa forma, o município seria o conjunto das áreas urbanas, suburbanas e rurais pertencentes ao controle de uma cidade, entendida como sede da administração municipal. Popularmente, porém, cidade e município comumente são termos utilizados como sinônimos, embora a cidade seja apenas a parte urbana de um município, onde está situada a sua sede.

Para Rolnik, (1995), a cidade é um espaço coletivo no qual prepondera a necessidade de gestão e controle, em função das suas características de complexidade e, embora a cidade tenha sido refeita e se autotransformada no decorrer da história, o autor destaca que o ambiente coletivo que a compõe não é feito apenas de um espaço concreto representado na sua configuração física, mas, a cidade é, acima de tudo, um espaço de vida e de inter-relações, e como tal, está em permanente reconfiguração e transformação.

Seguindo a lógica do autor, e em função da multiplicidade de espaços possíveis de ser denominada de “cidade”, a definição desta tornou-se mais complexa, em função destes espaços se encontrarem inseridos em um mesmo limite territorial urbano. A definição de cidade, que antes podia ser caracterizada simplesmente a partir da presença de algumas características fixas tais como, domínio territorial, organização política e administrativa, estrutura econômica e um determinado número de habitantes ocupando um mesmo território, tornou-se mais complexa. Assim, a cidade tem seu caráter alterado continuamente através do aumento do número de funções desenvolvidas em seu interior e da transformação dos elementos determinantes de sua configuração. Por essa razão, a compreensão do que

seja cidade na contemporaneidade vem passando por tentativas de definição empreendidas pelas mais diversas áreas de conhecimento.

Para Santos (1999), a compreensão das cidades e suas constantes transformações podem ser percebidas através do entendimento de um espaço que agrega forma, entendida como a configuração dos espaços e conteúdo, que são os indivíduos que a habitam. Dessa forma, segundo o autor, a cidade não pode ser vista como uma forma separada do conteúdo, assim como o conteúdo não poderia existir sem a forma que o abrigou e desta forma, compreender o espaço da cidade implica, necessariamente, em compreender o conjunto dos elementos que a compõe.

Nesse sentido, e corroborando com essa compreensão, Mumford (2004) acrescenta também a discussão da transmissão das experiências do espaço e conteúdo através do tempo e afirma que a cidade une épocas passadas, épocas presentes e épocas por vir, preservando e transmitindo para o futuro tanto as ideias que foram postas de lado ou rejeitadas por uma geração passada, como inaptações que poderiam ter sido esquecidas caso não se tivessem materializado no espaço. No entanto, para esse mesmo autor, esse processo de transmissão de informações só é compreensível porque os mecanismos de transformação da cidade nos permitem diferenciar as experiências no tempo.

Santos (1999) reforça essa visão ao afirmar que o presente une as coisas, mas o momento seguinte as separa e acrescenta que o ambiente urbano vive um constante processo de transformação do espaço e do conteúdo em que o todo só pode ser conhecido através do conhecimento das partes e as partes, somente podem ser conhecidas através do conhecimento do todo. Por essa lógica, é possível observar a evolução do espaço e do conteúdo que compõe as cidades, buscando um melhor entendimento e compreensão da sua evolução e dos elementos que regem as suas transformações. O autor avança em sua consideração referente à evolução do espaço urbano e esclarece que cada intervalo de tempo é dotado de elementos econômicos, sociais, políticos e morais os quais constituem um sistema urbano e que esses elementos transformam-se e alteram-se sob a influência de elementos novos que

aparecem no decorrer da história e criam assim, novas realidades que se diferenciam daquelas previamente existentes.

Esse fenômeno de transformação é denominado por Santos (1999) de modernização, que segundo o autor, altera e incrementa a própria constituição do espaço urbano e com isso, constitui o território metropolitano que, além do caráter de transformação (espaço e conteúdo), que é próprio e inerente às cidades, incorpora também outra dimensão, que é a da expansão da cidade. Essa expansão trata-se de uma dimensão que também deve ser considerada, pois engloba a mancha urbana como cidade expandida, que abraça vários territórios formando um único território urbanizado. Esse conceito de mancha urbana é utilizado para definir uma área de ocupação contínua que ultrapassa os limites municipais existentes, mostrando um dos fenômenos metropolitanos atuais o do chamado processo de conurbação. Esse fenômeno torna-se mais evidente, quando se observam as realidades urbanas junto às grandes metrópoles.

Segundo Souza (2003), o termo metrópole refere-se a uma cidade mãe (área urbana de um ou mais municípios) que exerce forte influência sobre o seu entorno, polarizando em si, complexidade funcional e dimensões físicas que a destacam numa rede de cidades e no cenário regional. Na sua origem latina, o termo refere-se à capital ou à principal cidade de uma província, de um estado ou de uma região.

Metrópole é organismo urbano onde existe uma complexidade de funções capazes de atender a todas as formas de necessidade da população urbana nacional ou regional (SANTOS, 1985, p.44).

Em termos de diversidade de formas de urbanização, a metrópole apresenta-se como um conjunto de cidades e partes de cidades com origem em diferentes épocas históricas que se integram em um todo único. O processo de metropolização se configura ainda pelo expressivo adensamento populacional em razão da dinâmica da economia, da produção técnica, do conhecimento e da diversidade do trabalho, mas também com a expansão física dessas aglomerações em área contínuas de ocupação. Caracterizam-se

também esses espaços metropolitanos, pela existência de uma unidade principal, que se destaca pelo tamanho populacional e densidade econômica, desempenhando funções complexas e diversificadas e relacionando-se com outros espaços urbanos no país e no exterior. Nesse estudo, a cidade de Porto Alegre é considerada como a unidade que agrega esses elementos, em relação ao objeto foco do estudo que é a cidade de Canoas e que é parte integrante desse conglomerado urbano metropolitano.

Uma aglomeração urbana se forma quando duas ou mais cidades passam a atuar como um “mini sistema urbano” em escala local, ou seja, seus vínculos se tornam muitíssimo fortes (...). Se uma das cidades que formam uma aglomeração urbana crescer e se destacar demais, apresentando-se como uma cidade grande e com uma área de influência econômica, pelo menos, regional, então não se está mais diante de uma simples aglomeração, mas de uma metrópole (SOUZA, 2003, p.32).

No Brasil, esse modelo de concentração urbana descrito configura-se principalmente junto às capitais estaduais, evidenciando a realidade que se reflete na expansão das cidades, com as metrópoles organizando-se a partir de um núcleo, tendo a principal cidade como centro regional. São esses centros que articulam espacial, econômica, política e culturalmente os outros núcleos urbanos a ele ligados, em uma relação de dependência ou complementaridade. Autores como Lefebvre (2004) e Santos (1985), apresentam essas áreas como um espaço de centralidade, ou seja, um núcleo que exerce influência sobre o entorno, indicando que o urbano estende-se para além da cidade.

Entre esses espaços de centralidade que englobam, entre outros, as relações sociais, produtivas e políticas, destacam-se recortes urbanos que se estendem para além das fronteiras legalmente definidas para as jurisdições, configurando assim os espaços conurbados.

Considerando então a realidade brasileira e tomando o conceito de cidade, vinculado ao de sede de município, conforme descreve Souza (2003), é possível verificar que alguns espaços urbanos congregam mais de uma cidade, seja como espaço conurbado, seja como aglomeração urbana ou como região metropolitana. Assim, apesar dos limites geográficos, legais e políticos que

delimitam os espaços municipais, muitas vezes é possível constatar que os desenhos desses limites não coincidem com os limites urbanísticos, naturais ou culturais de uma cidade e certas cidades crescem tanto que acabam fundindo-se às cidades vizinhas, constituindo uma aglomeração formada por uma cidade e pelos seus satélites, ou por outras cidades vizinhas. Porém, mesmo com essa conurbação, cada uma continua sendo uma cidade independente que respeita os seus respectivos limites municipais. Esse sintoma pode ser claramente percebido na cidade de Canoas, objeto desse estudo, que em seus limites territoriais confunde-se com cidades limítrofes, como Porto Alegre, Cachoeirinha e Esteio.

A conurbação, que é a unificação da malha urbana de duas ou mais cidades, em consequência de seu crescimento geográfico, que é bastante comum, e se repete com grande frequência entre os núcleos urbanos no Brasil, acaba caracterizando assim, um modelo de metrópole articulado e hierarquizado. Portanto, a metrópole, sobretudo na realidade brasileira, do ponto de vista da apropriação humana do território, é um todo constituído de partes claras e diferentemente caracterizáveis em uma totalidade.

Dentro de aglomerados urbanos identificados como metropolitanos, há diferenças substanciais quanto à integração dos municípios à dinâmica da aglomeração, entendida como o adensamento de fluxos econômicos e populacionais e disso resultam unidades regionais bastante diferentes quanto ao efetivo processo de metropolização, o que dificulta a construção de sistemas de governança metropolitana. Corroborando com essa lógica predominante no Brasil, Rojas (2005), acrescenta que tanto a América Latina quanto a região do Caribe, se caracterizam por altas taxas de crescimento urbano, resultando na formação de elevado número de cidades com características metropolitanas.

Segundo dados do IBGE (IBGE 2010), o Brasil possui cerca de 80% da população em área urbana e uma das consequências desse aumento populacional urbano é o deslocamento de indústrias e serviços para a periferia, criando espaços de baixa densidade e aumentando o custo e deslocamento da população, de mercadorias e da provisão de serviços públicos. Tais considerações são relevantes para esse estudo, na medida em que a cidade

de Canoas faz parte da área metropolitana de Porto Alegre, onde esse fenômeno pode ser claramente observado.

A mancha urbana municipal de Canoas, bem como a dos municípios que a circundam, vem crescendo de forma exponencial, conforme apontam os estudos do IBGE, que cada vez mais fica caracterizado esse fenômeno de conurbação, de tal sorte que esse crescimento forma um grande conglomerado urbano na região onde se localiza a capital do estado do Rio Grande do Sul.

2.1 A Cidade Como Espaço de Transformação

O ambiente urbano produz espaços de convivência humana que se constituem em um modo de vida que, como consequência, altera os espaços naturais e os converte em espaços artificiais e culturais próprios do modelo predominante nas cidades. A proporção assumida pelo fenômeno urbano implica discussões sobre a necessidade de compreensão dos agentes desencadeadores dessas transformações para que seja possível atuar em sua organização e desenvolvimento. Autores como Moraes & Costa (1984), trazem uma reflexão sobre esse fenômeno, e sustentam que a cidade é o resultado da natureza social do homem e, por isso, uma formação social típica, cujo espaço se constitui em condição universal da própria atividade humana. Sua produção corresponde ao reflexo de uma gigantesca soma de tempos de trabalho aplicados a um mesmo lugar. Dessa forma, os autores apontam para um olhar que busca compreender os processos de formação e transformação dos territórios e conseqüentemente, dos espaços urbanos, o que implica também, em conhecer as etapas de desenvolvimento urbano em que as atividades humanas se modificam e expressam reflexos materiais da relação homem-espaço.

Para Santos (1985), o espaço é a síntese entre o conteúdo social e as formas espaciais e como simples materialidade, não tem condições de provocar mudanças, mas apenas de participar da história viva. Ainda, segundo o autor, é a sociedade, isto é, o homem, que anima as formas espaciais atribuindo-lhes um conteúdo. Seguindo por essa lógica, a cidade é assim, uma sucessão de tempos de trabalho que, de acordo com o autor, à medida que a

história se faz, ocorre também uma determinação e configuração territorial pelas obras humanas que, por sua vez, tendem a negar a natureza propriamente dita, substituindo-a por uma natureza humanizada.

Esse estudo reconhece que esse tema trata de um amplo campo de pesquisa, no qual o entendimento da cidade passa por várias tentativas de definição empreendidas pelas mais diversas áreas de conhecimento, como a história, a sociologia, a geografia, e o urbanismo, porém devido ao foco e objetivos propostos para esse trabalho, entende-se que aprofundar a discussão sob essas diferentes óticas não se faz necessário e assim, no que se refere à busca de clareza sobre este tema e a o que se entende como suficiente para o atendimento dos objetivos propostos nesse estudo, esse trabalho buscou alguma sínteses, a partir de alguns autores como Mumford, Lefèbvre, Santos e Weber, que ajudam na compreensão do entendimento acerca do tema.

Em suas considerações, Mumford (2004), argumenta que não há definição que se aplique sozinha a todas as suas manifestações, nem descrição isolada que cubra todas as suas transformações. Desta forma e conforme explica o autor, parece não haver critérios universais capazes de determinar o que seja cidade em qualquer tempo, sendo necessária uma definição para cada etapa de desenvolvimento do espaço assim denominado. Corroborando com um enfoque sociológico e filosófico. Lefèbvre (2004) acrescenta e reconhece a dificuldade de compreensão do fenômeno urbano no tempo e entende que a cidade torna “quase” evidente a teoria da complexidade nascida das ciências naturais, pela qual os fenômenos sociais vão de uma relativa complexidade a uma complexidade maior. O autor afirma também, que as relações sociais nunca são simples, mesmo em sociedades arcaicas. Assim, ao mesmo tempo em que afirma haver maior dificuldade de compreensão do espaço urbano na contemporaneidade, desmistifica a noção de que tal espaço seria mais complexo que os que o precederam e que, portanto, sua compreensão atual seria mais difícil que outras anteriores ou mesmo exigente de uma definição única.

Santos (1985) traz também, considerações do ponto de vista da geografia que propõe o entendimento do espaço urbano como um conjunto de elementos intercambiáveis aos quais é atribuído um valor particular, de acordo

com as relações que estabelecem entre si e com o meio. Para o autor, esses elementos seriam homens, firmas, instituições, meio ecológico e infraestruturas. Tradicionalmente, para a Geografia, cidade é uma forma de povoamento; portanto, respeita a ocupação de partes do território pela população, sendo uma entidade individualizada com certa dimensão e densidade. Nela se desenrola um conjunto expressivo e diversificado de atividades. O conceito inclui a forma de ocupação do território, as atividades econômicas desenvolvidas, e o modo de vida dos habitantes.

Como se percebe são inúmeras e diferentes as formas de ver a “cidade” e conseqüentemente, a própria definição de “cidade” apresenta dificuldades de ser completamente discutida, a partir de diferentes óticas.

A dinâmica das cidades contemporâneas em suas múltiplas dimensões, de poder, cultura, cidadania, espaço público, se reflete na própria complexidade dos processos, das práticas sociais e de suas dinâmicas, principalmente em sua escala metropolitana, evocando a fluidez da paisagem, a efemeridade das relações e a transitividade das fronteiras espaço temporais, por onde transitam seus atores. Neste sentido, a cidade contemporânea passa a ser percebida não mais como coadjuvante, mas como ator principal das mudanças de nossa época, representando acima de tudo um polo de articulação entre a sociedade a iniciativa privada e as diferentes instâncias governamentais. Para assumir esta nova postura as cidades contemporâneas se apresentam de forma mais atraente, funcional e dotada de infraestruturas modernas, materializando a capacidade de ajuste da vida às mais diversas situações concretas impostas à sociedade.

Nesse contexto, o planejamento físico do espaço urbano das cidades pode então ser percebido como a materialização e o entendimento de que a cidade contemporânea é o resultado de técnicas de planejamento que ganha significado quando exposta à capacidade de invenção e reinvenção da própria cidade, que passa a ser vista a partir da formação e da transformação de seus territórios. Assim, um entendimento que colabora e que parece ser adequado para esse estudo, destaca a noção de cidade como é apresentada por Weber, (1979) na qual a cidade passa a ter um caráter mais abrangente e que mais

próxima da metodologia do *design* estratégico e que, de certa forma, busca uma síntese das considerações anteriores.

Weber (1979), completa dizendo haver inúmeras categorias de cidade que poderiam ser determinadas a partir da identificação de alguns elementos preestabelecidos como propõe hoje a geografia. Nesse sentido e conforme referido anteriormente, Lynch (2006) e Santos (2009) corroboram essa visão ao apontarem o entendimento de forma e conteúdo na formação das cidades. Weber (1979) apresenta os elementos de modo simplificado pela abordagem da existência de um domínio territorial, de uma organização político-administrativa e de uma estrutura econômica. Considera, além desses, a “presença humana”, como outro elemento essencial e também como a principal razão da crise da cidade. Ainda, de acordo com o autor a presença do elemento humano no espaço implica na necessidade de abastecimento e de trocas, o que faz do meio urbano também um lugar de mercado, sendo essa logística uma condição de existência das cidades, com um processo regular e constante de trocas de bens serviços como elemento de uma atividade lucrativa e de abastecimento dos indivíduos pertencentes ao núcleo social de uma localidade.

Assim, na perspectiva de Weber (197), o mercado seria o responsável pela função primeira que a cidade deveria cumprir, sendo também um elemento determinante das interações espaciais e sociais caracterizadoras do território urbano. Porém, deve-se ressaltar que essa condição de troca não é única; pois, segundo esse autor, a cidade não tem apenas uma função e à atividade de troca somam-se inúmeras outras que se refletem no espaço territorial urbano e, nesse sentido, se reconhece a existência de diversas formas de manifestação no espaço urbano, necessárias à manutenção da sociedade.

Para Weber (2004), portanto, as condutas política, econômica e administrativa dependem, sobretudo, de atividades humanas. Assim, considerar todas as possíveis manifestações urbanas (espaço, conteúdo e tempo) é o caminho escolhido para o desenvolvimento deste trabalho.

3 A CIDADE COMO TERRITÓRIO À LUZ DO *DESIGN* ESTRATÉGICO

Os fundamentos teóricos e os processos de *design*, assim como a metodologia e as ferramentas que constituem as bases para este estudo sobre a cidade estão formulados pelo *Design* Estratégico. Oriunda da comunidade científica do Politecnico di Milano, tem seus expoentes autores como Zurlo, Celaschi, Deserti e Manzini que entendem o *design* estratégico como uma atividade de projeto na tríade sistema-produto-serviço e que olham o *design* a partir da ampliação do problema e da busca da compreensão e solução através de abordagens multidisciplinares. Outros autores, como Meroni, Reyes e Borba, também foram relevantes para esse estudo e colaborarão para a construção do entendimento do *design* estratégico e de sua aplicação ao território.

Em um estudo que tem o *design* como objeto central, faz-se fundamental uma abordagem inicial que traga um entendimento acerca do termo “*design*”. A palavra “*design*” possui um significado complexo e polêmico, o qual gera permanentes discussões sobre o seu real significado, de tal sorte que ainda hoje, não se chegou a um consenso sobre sua tradução para o português, razão pela qual se usa livremente o termo em inglês: *design*. A partir de uma abordagem teórica Flusser (2007) explica que, em inglês, a palavra *design* funciona ao mesmo tempo como substantivo ou como verbo; como substantivo pode significar entre outras coisas meta, propósito, plano, forma, intenção, conspiração ou “esquema maligno”. Esses significados, segundo o autor estão relacionados à “astúcia” e a “fraude”. Como verbo (to *design*), a tradução do termo pode ser entendida, entre outros significados, como projetar algo, simular, configurar, esquematizar, tramar, ou como é mais comumente usado em português “projetar”, ou ainda “proceder de modo estratégico”. Esse mesmo autor completa seu entendimento ao definir *design* como “o lugar em que arte e técnica caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura”. Flusser (2007) conclui então que o termo *design* significa não apenas intencional, mas também esboçar

com sucesso a simulação de algo sobre o qual se possui um conjunto de intenções.

Segundo o autor, esse conjunto de intenções, pretensões ou até mesmo desejos, também referenciados como diretrizes, ideias ou concepções são, muitas vezes, os elementos que dão forma e significado aos projetos de *design*. Um projeto de *design* é um processo de resolução de problemas que parte de uma necessidade existente ou futura, mas que nem sempre se apresenta de forma clara e objetiva, especialmente quando se espera um determinado grau de inovação.

Discutir *design* significa também, discutir os processos de *design*, que são atividades de projeto cujo foco se baseia em desenvolver estratégias para a solução de problemas de *design*. Esses processos têm como referência estudos em *design* estratégico que, segundo Meroni (2008) e como já referido anteriormente, é uma área de pesquisa projetual relacionada ao sistema-produto-serviço, que se utiliza de diferentes áreas do conhecimento a fim de buscar soluções inovadoras. Segundo Zurlo (2010), esses elementos formam um composto de produto integrado por comunicação, *sites*, serviços, escolha de canais de distribuição e aspectos físicos, tais como códigos de cores, materiais, configurações formal, e também por intangíveis da enunciação de qualidade e de atributos de caráter. Zurlo (2010) explica que o sistema-produto-serviço é concebido para atender uma necessidade específica, que segundo o autor é apresentado como “solução”, que se torna percebível pelo mercado, a partir da marca que representa e da essência da empresa (premissa da marca) que a torna compreensível através da lógica do sistema-produto-serviço que ela representa (expressão da marca).

Meroni (2008) acrescenta que o sistema-produto-serviço é uma atividade de projeto no *design* estratégico que pressupõe um ator ou redes de atores (sejam eles organizações, empresas, instituições com ou sem fins lucrativos) concebidos e desenvolvidos, a fim de obter um conjunto específico de resultados estratégicos. Reys e Borba (2007) concluem que o sistema-produto-serviço atua como o articulador dos processos de *design*. Os autores completam a definição de *design* estratégico como sendo um espaço de agregação de valor, com vistas ao aumento de competitividade das

organizações (dimensão estratégica) e comentam que o elemento gerador dessa competitividade é a inovação vista não somente do ponto de vista do produto; mas acima de tudo, desse produto elaborado a partir de uma cadeia de valor que considera diferentes etapas, desde a concepção, produção, comunicação e distribuição. A ideia de sistema-produto-serviço, segundo os autores é a de que o produto seja visto em toda a cadeia de valor, desde a sua concepção até o seu uso; ou seja, é como acompanhar todo o ciclo de vida produto.

“A expressão ‘sistema-produto-serviço’ agrega a expansão do conceito ao aliar os serviços e a experiência ao processo de sua utilização. O sistema é potencializado pela visão estratégica que considera variáveis internas e externas à organização e ao seu contexto na viabilização da atividade do *design*”.

(Reys, P.; Borba, G., 2007)

Celaschi (2007) destaca que na ótica do *design* estratégico, o *design* e a geração de valor se articulam em torno do conceito de cultura de projeto que, segundo o autor é um conjunto de conhecimento capitalizado em torno da capacidade de intervir na transformação do sistema de produção em sistema de consumo e desta forma, promover a expansão para além das tradicionais ações programadas para obter solução técnica de um problema, pelo concurso de todas as áreas do conhecimento capazes de contribuir para solução de necessidades da sociedade e do mercado.

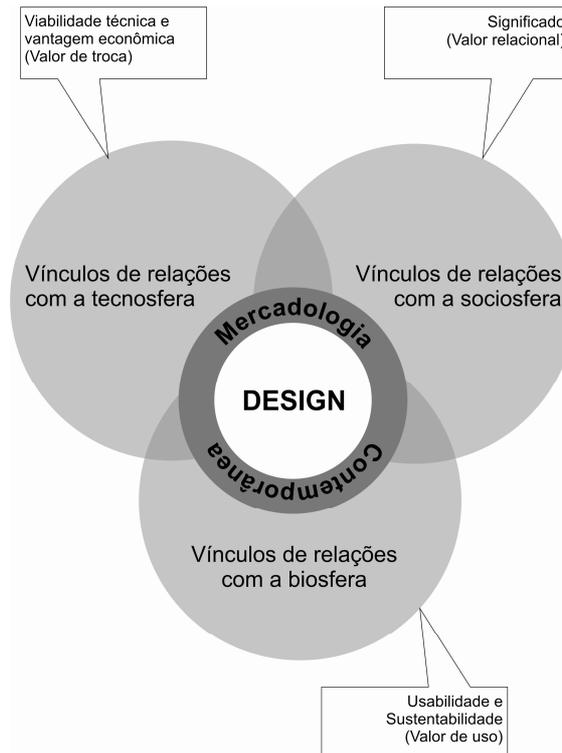


Figura 1: Entrelaçamento das competências que o *design* pode mediar no interior da cadeia de valor. Celaschi (2007)

Ainda, de acordo com Celaschi (2007), o sistema de produção e consumo na produção da inovação precisa ser visto como uma prática que, sem o suporte do conhecimento mercadológico, frequentemente acaba sendo confundida com a técnica ou com a arte. Para esse autor, a arte e a técnica de produção são saberes fronteiriços ao *design*, do qual esse se nutre amplamente e que, às vezes, termina por impor ao projeto uma orientação acrítica que diminui a sua eficácia. Esse processo de inovação, indicado pelo autor, é dirigido pelo *design* (*design driver*) que se caracteriza por prever as necessidades e sentimentos de satisfação dos consumidores antes deles saberem que as tem, ou seja, trabalhar voltado para a inovação. Esse processo age como um modelo estratégico que se destaca por uma lógica de fazer, aplicando um olhar do todo sobre o processo. Assim, Celaschi (2007), destaca que a inovação orientada pelo *design* muda o foco da forma do produto para um conjunto de fatores que precisa ser articulado e controlado, uma vez que intervém no sistema-produto-serviço.

Formulações dessa ordem levam a considerar que a metodologia do *design* estratégico e sua orientação projetual para a inovação pode trazer importantes insumos para a discussão sobre territórios, compreendidos como objetos que buscam um posicionamento estratégico tanto de imagem, quanto de sustentabilidade, com vistas a sua própria valorização em termos econômicos e sociais.

3.1 O Território na Perspectiva do *Design* Estratégico

Compreendido que o território pode ser entendido e posicionado estrategicamente como um bem de consumo, torna-se relevante repensar os espaços territoriais como oferta de uma cadeia de valor à sociedade, orientado para a busca de soluções sustentáveis que atendam às necessidades de posicionamento territorial, sem, no entanto, afetarem as condições ambientais já tão degradadas. Ao entender esse modelo de demanda-consumo aplicado ao ambiente territorial e à natureza das soluções mercadológicas que daí advém, torna-se evidente o entendimento de território em uma lógica mais ampla e complexa que requer a participação do conjunto de elementos já referidos, o qual contextualiza o sistema-produto-serviço.

Reys e Borba (2008) sugerem que a abordagem do território, pelo viés do *design* estratégico, deve propor a compreensão do território por um olhar transdisciplinar que considere as áreas de arquitetura e urbanismo, planejamento estratégico, gestão, *marketing* e comunicação e nessa perspectiva, o território passa a ser visto como produto. Para esses autores, o quadro abaixo exemplifica a articulação dessas competências ou áreas trans disciplinares, na visão do *design* estratégico:

Arquitetura e Urbanismo	Planejamento Estratégico	<i>Marketing</i>	Comunicação
O foco está na materialidade do território, reconhecendo o valor de identidade local.	O foco está no processo de desenvolvimento do território com uma visão ampla de futuro, reconhecendo a perspectiva temporal do espaço.	O foco está no processo de promoção do território, relacionando o valor intrínseco e o valor de mercado.	O foco está na organização do material de promoção e de propaganda, reconhecendo a tendência de mercado.
Olhar de dentro para dentro	Olhar de dentro para fora	Olhar de fora para dentro	Olhar de fora para fora

Quadro 1 - Articulação das competências na visão do *design* estratégico (Reyes e Borba, 2008).

Conforme o quadro acima exemplifica, Reyes e Borba (2010) consideram que o *design* territorial passa a ser uma ação de intervenção sobre o território, tendo por finalidade a geração de valor associada a uma identidade única promovida para além dos seus próprios limites. Essa intervenção é descrita pelos autores através da visualização de pontos de força; ativação do processo de antecipação crítica, geração de visões e construção de cenários, identificação de estratégias e possíveis parcerias, e transferência de inovação de outras áreas. Nesse sentido, o *design* de território se efetiva como uma ação que agrega valor através da compreensão e envolvimento dos diferentes segmentos sociais, com o objetivo de transformar o espaço urbano em marca coletiva e significativa da cultura local.

Este processo como um todo, pode ser entendido como de integração entre concepção, projeção, serviços, comunicação e experiência, o qual envolve diferentes agentes como o poder público, empresas, associações, redes criativas, população entre outros, ou seja, o sistema-produto-serviço como um processo que vai desde a concepção até o contexto de uso.

A partir do entendimento da dimensão do sistema-produto-serviço aplicado ao território e entendendo que os espaços territoriais são cada vez mais vistos como “mercadorias” e nessa condição submetidos à “venda” e “consumo”, convém destacar a relevância de uma estratégia integrada de *design* orientada ao território, a fim produzir soluções estratégicas e de

organização cujo objetivo é modelar essa estratégia ao ambiente dos territórios.

Com esse olhar mais abrangente e considerando o cenário altamente competitivo, que já era amplamente reconhecido no âmbito empresarial, passa também a fazer parte do universo que envolve o planejamento e definições das ações estratégicas das cidades e território. Assim, o *design* estratégico aplicado ao território poderá contribuir para efetivas mudanças sistêmicas, com foco em serviços e experiências, sendo entendido como uma função vital que conduz o processo de geração de valor tangível, focando a ação de posicionamento territorial desde a concepção e conceituação junto com as demais áreas envolvidas no processo, e agindo como um elemento catalisador dos múltiplos conhecimentos interdisciplinares envolvidos.

Zurlo (2010) acrescenta que o *design* estratégico possui um conjunto de capacidades funcionais para a estratégia e para o estímulo de trabalho em equipe, cuja competência pode dialogar tanto com a língua dos técnicos, como com a dos gestores, e nesse sentido pode contribuir para resolver problemas de forma rápida e metódica, através da gestão de situações complexas que são característica dos espaços urbanos. Ainda, de acordo com o autor, a estratégia é realizada, de fato, quando da tomada de decisões cujo processo se baseia num conjunto de informações sobre contextos que remetem a recursos, atores envolvidos, ambiente competitivo e variáveis passíveis de comparação, e que podem ser modificadas e aperfeiçoadas conforme as respostas do ambiente.

“Em última análise, qualquer ação que tenha uma direção e que se move, fazendo um sistema evoluir com sucesso, de acordo com algumas regras flexíveis, porém claras, e a adaptação às mudanças no ambiente, é uma estratégia” (Meroni, 2008).

Além de reconhecer a interação com o ambiente para a formulação da estratégia, Meroni (2008) destaca esse processo pode resultar em convergência entre os interesses do indivíduo e aqueles do ambiente e da coletividade.

3.1.1 *Design* Estratégico e Sustentabilidade

A partir das considerações apresentadas, percebe-se que o *design* estratégico deve considerar como relevantes, os interesses coletivos e suas adequações ao ambiente territorial, definido por um conjunto de cenários no qual os conceitos de desenvolvimento e sustentabilidade assumem importância significativa para o processo.

Com a necessidade crescente de se promover, o desenvolvimento das cidades, levando em consideração, sobretudo, os aspectos ambientais e de sustentabilidade, como condição indispensável nesse processo, torna-se necessário pensar em ações que envolvam estratégias integradas e com um olhar permanente para os aspectos de sustentabilidade, o que naturalmente envolve uma mudança no comportamento social. Manzini (2008) aprofunda a discussão nesse sentido e destaca que eficiência do desenvolvimento social e territorial, com base em conceitos de sustentabilidade, não irá ocorrer sem uma mudança paradigmática na forma como as ações são concebidas e executadas. Na ótica do autor, o papel do *design* estratégico aplicado ao território deve ser entendido como o elemento de intermediação entre a geração de valor e a sustentabilidade e para que isso efetivamente ocorra, é preciso focar na condição humana para despertar o comportamento e um consumo consciente, sendo essa a meta para se atingir um desenvolvimento territorial sustentável.

Manzini (2008) observa que o *design* precisa projetar formas e hábitos de consumo mais responsáveis e que apresentem um menor volume de desperdício e que segundo o autor, essa transição requer um processo de aprendizagem social no qual os indivíduos aprenderão, gradualmente, a partir de seus erros e contradições, a organizar um modo de vida melhor que respeite a qualidade do ambiente e, conseqüentemente, da vida. Manzini (2008) diz que a sustentabilidade deveria ser o meta-objetivo de todas as possíveis pesquisas em *design*, o que, em resumo, significa que o *design* para a sustentabilidade é o *design* estratégico capaz de colocar em ato, descontinuidades locais promissoras que contribuam para efetivas mudanças sistêmicas, onde essa reflexão de *design* sustentável baseado no sistema-produto-serviço passa se refletir na capacidade de geração mudanças por meio

de uma demanda que atribui aos indivíduos um papel mais ativo. Manzini (2008) traz o exemplo das experiências das redes e das comunidades criativas cujos modelos se baseiam na participação do próprio indivíduo como articulador do desenvolvimento social.

3.1.2 Design Estratégico e Valores Coletivos

Meroni (2008) corrobora com Manzini, quando afirma que o *design* estratégico é uma atividade que deve considerar valores e interesses coletivos que se relacionem tanto com a configuração do problema, quanto com a sua solução, para que a partir disso, passam definir o passo a passo as ações após o estabelecimento de uma orientação inspirada em um conjunto de cenários.

Meroni (2008) apresenta o *design* estratégico como uma disciplina construída sobre oito pilares que podem servir como base conceitual adequada para aplicação no âmbito do *design* e, conseqüentemente, ao território. Para a autora, o primeiro ponto é a concepção do sistema-produto-serviço que aplicado ao território busca deslocar o foco da inovação de produto (território) para uma estratégia integrada de serviços. Essa estratégia deve estar orientada para a busca de soluções que forneçam aos lugares uma identidade própria e enfoquem valores que possam ser tangíveis. No segundo aspecto, o *design* estratégico é visto como um processo de evolução que deve resultar em evolução sistêmica bem sucedida e com foco na sustentabilidade.

O terceiro aspecto apontado pela autora diz respeito à configuração e solução do problema cujo papel principal é levantar novas questões, antes de tentar entender como resolvê-lo e nesse sentido, Scaletsky (2008) explica que os problemas de *design* geralmente são mal-estruturados, pois no início são relativamente vagos, imprecisos e carregados de contradições, mas, à medida que o processo de resolução do problema avança, ele é reestruturado e melhor especificado. Meroni (2008) argumenta que a configuração do problema diz respeito a saber o quê e não apenas o como.

O quarto aspecto ao qual a autora se refere diz respeito à relação entre o *design* estratégico e a inovação social, que é apontado como fator fundamental na orientação estratégia do sistema-produto-território e na busca

de uma identidade própria. É neste ponto que as inovações, ao propor mudanças comportamentais, podem ser vistas como o motor de inovação orientada à sustentabilidade, pois as mudanças positivas são protótipos de potenciais inovações que o projeto estratégico enseja promover e propor.

O quinto aspecto do *design* estratégico refere-se à construção de cenários, que segundo Meroni (2008) é a forma como o *designer* pode transformar visões em hipóteses plausíveis e que se constituem em visões compartilháveis que traduzem informações e intuições em conhecimento perceptível e que passa a ser compreendida como forma indutiva no qual a construção de cenários passa a trabalhar na resolução de problemas.

Meroni (2008) apresenta o *co-design* como o sexto aspecto do *design* estratégico, que aponta o *design* e a criatividade como atitudes e capacidades difusas e que fazem emergir um novo modelo de empreendimento em que não são apenas os produtos ou serviços que são aspectos de maior valor, mas sim o apoio que ajuda as pessoas a projetar suas próprias vidas e nesse sentido os territórios, objeto desse estudo, também passam a ser considerados na ótica do *design* estratégico. De acordo com a autora, está ocorrendo um movimento de transição do *design* centrado no humano (*human centred design*) para o *design* centrado na comunidade (*community centred design*). No *design* centrado no humano, estabelece-se o papel do humano em relação aos objetivos, sendo assim, projetam-se os sistemas para dar suporte ao usuário; ou seja, o projeto leva em consideração, em primeiro plano, os fatores humanos que passam a determinar critérios de projeto e de avaliação. Considerando o desempenho humano na determinação dos critérios de projeto e avaliação. No *design* centrado na comunidade, a ênfase está na compreensão de comportamentos e necessidades sociais e coletivas, e na colaboração para conceber soluções.

O sétimo aspecto discutido por Meroni (2008) refere-se ao diálogo estratégico como um fator constante do projeto, desde o ajuste à resolução de problemas, em todas as atividades de *design* estratégico. Esse diálogo age como um elemento catalisador e orientador em direção a uma interpretação comum de solução e transformação de paradigmas.

Por último, Meroni aborda o *design* estratégico a partir da construção de capacidades que contribuem para que a comunidade compreenda o problema e possa desenvolver uma nova percepção e visão, além da capacidade de implementá-la, aliada à criação de uma base de instrumentos e conhecimentos que habilitem as pessoas a fazerem coisas e a lidarem com um contexto de mudança, que é onde reside o significado real de um projeto de *design* estratégico.

A figura abaixo procura trazer uma representação síntese dos valores coletivos, discutidos por Meroni, e que segundo a autora devem ser considerados no âmbito do *design* estratégico:

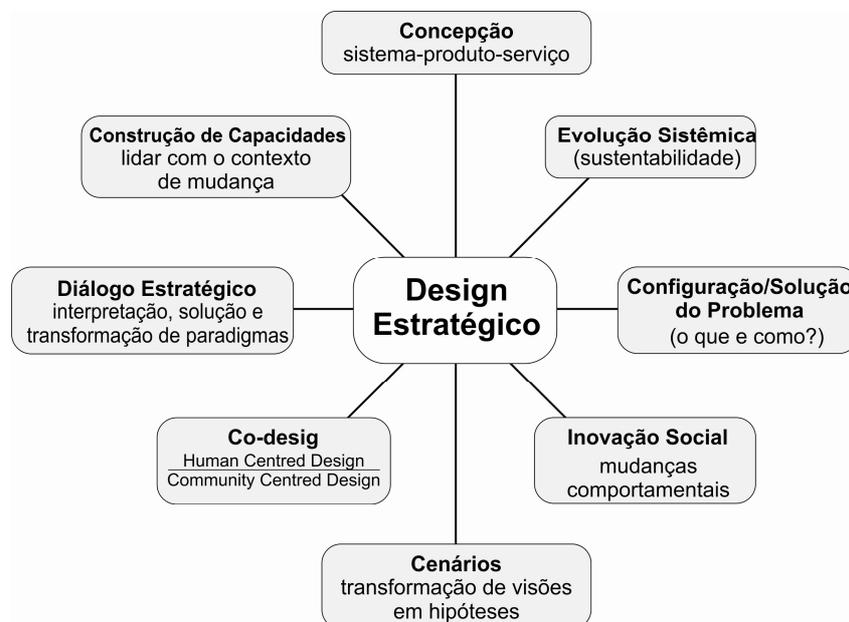


Figura 2: O *design* estratégico com base na visão de valores coletivos (Fonte: Autor)

É nesse enquadramento que o *design* de território será praticado, acrescido da prática de recursos norteadores como projeto e metaprojeto em todos os seus desdobramentos

3.2 Projeto e Metaprojeto

Conforme discutido anteriormente, a definição e ampliação do problema é o ponto inicial no *design* estratégico e surge com o *briefing* que, orienta a entrega de um resultado objetivo e pragmático, tendo como objetivo promover a integração entre o sistema-produto-serviço e o consumidor, buscando contemplar a produção bem-sucedida de bens e serviços.

O *briefing* é a fase de entendimento inicial a respeito do problema, dos objetivos da organização, da realidade e tendências do mercado, comportamentos dos consumidores, concorrência, entre outras variáveis; ou seja, o *briefing* se constitui em entender a organização e o mercado em que ela atua sendo uma forma de diagnóstico inicial em que são identificadas informações relevantes sobre a organização. A partir do *briefing* e do *contra briefing*, que se caracteriza por ser o questionamento do próprio *briefing*, é possível iniciar um processo de projeção de cenários múltiplos e possíveis, além de incrementar e visualizar a ampliação do problema a fim de prever soluções.

No âmbito projetual, no qual o *briefing* está inserido, Celaschi e Deserti (2007) apresentam o projeto como “o modo pelo qual se organizam os fatores que concorrem para se obter resultados, pré-configurando o processo e estimulando os efeitos que podem produzir-se para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas”. Trata-se de um processo que envolve um conjunto de atividades ligadas entre si, cujo início é a observação da realidade e a construção de modelos que sintetizam, de modo simplificado, essa realidade. Essa fase, de acordo com os autores, caracteriza-se como a etapa pré-projetual ou de análise do problema (*problem finding*). É essa fase orientará a pesquisa no sentido de identificar e separar os problemas para um exame mais detalhado, a fim de priorizá-los, através da monitoração e observação da realidade, experimentação de estímulos e interpretação e reconhecimento da intensidade dos dados, em função do interesse e aprofundamento projetual.

Na sequência, essas informações são ordenadas de modo a buscar a solução do problema (*problem setting*). Essa ordenação está baseada na escolha qualificada das fontes de dados e coleta e análise organizada de forma produtiva. Esses procedimentos possibilitam o cruzamento e integração das

informações de forma objetiva e esquematizada, e devem possibilitar a concretização e a solução do problema (*problem solving*) que, segundo Celaschi (2007), se caracteriza como fase de definição de processos de maneira viável, conveniente e coerente, com manipulação dos modelos, para obtenção e simulação do resultado. É nessa etapa projetual, que Celaschi (2007) descreve como o momento em que se define o que ele chama de sistema de ligações causadas com o *briefing* e o *contra-briefing*, avaliação de êxitos, projeção final, modelação e prototipagem, de cujas operações devem resultar a geração do processo produtivo. O autor lembra que nessa fase deve-se considerar o papel relevante que é conferido ao entendimento do mercado e aos comportamentos dos consumidores.

Nesse sentido, de acordo com o autor, a transformação do processo simulado em realidade ocorrerá se houver o entendimento do que é oportuno e viável para investir no projeto (*Spreading*), com uma proposição da solução ao mercado que envolva o lançamento do produto e a ativação das ações de comunicação e *marketing* e avaliação do processo mercadológico.

“[...] o *design* não é um problema do setor técnico, mas um problema dos vértices da empresa: um problema estratégico para a sobrevivência da empresa e da sociedade”.

Celaschi, F. Disponível em IHU ONLINE - <<http://www.unisinos.br/ihu>> São Leopoldo, 31 de Julho de 2006.

No que se refere ao metaprojeto e seus desdobramentos, o *design* estratégico o utiliza como recurso para o desenvolvimento do processo projetual, no qual se promove um pensamento ainda mais complexo que aquelas reflexões promovidas pelo projeto. O conceito de metaprojeto insere-se em um espaço dinâmico, em constante mutação, que caracteriza tanto a complexidade do ato de projetar como a complexidade da própria sociedade contemporânea. É o que expressa a afirmação de Scaletsky (2008): "Todo o modelo de representação do ato projetual é, evidentemente, caracterizado pela não linearidade, pela redundância e pelos seus ciclos elípticos". Todo o modelo utilizado nesse momento complexo de criação tende a ser impreciso, pois na

origem do processo existe um problema (*briefing*) aberto - que permite várias soluções e talvez, modificações (*contrabriefing*).

O metaprojeto é entendido como primeira fase do ato complexo de planejar e refere-se principalmente à observação da realidade e à construção de modelos simplificados de realidade. Celaschi (2007) aponta que o metaprojeto é uma reflexão anterior ao projeto que irá questioná-lo, com o objetivo de ampliar o problema além daquele definido no *briefing* e que se completa com o *contra-briefing* que passa a ser um importante instrumento de método para uma abertura das variáveis trans disciplinares, ou seja, de participação no processo sistêmico e projetual de diferentes áreas de conhecimento, inclusive com ampliação para a visão organizacional e de mercado.

De acordo com Celaschi (2007), o metaprojeto é a idealização e a programação do processo de pesquisa e projeção que se deseja utilizar e refere-se à observação da realidade e à construção de modelos simplificados de realidade. Destaca o autor a capacidade do *designer* de intervir na natureza e forma do processo de planejamento, com a finalidade de adequá-lo de forma criativa e sensível às necessidades do contexto e do problema. Para esse autor, portanto, o metaprojeto é uma ação muito delicada, pois nessa escala do problema emerge a experiência do pesquisador que conduzirá o processo de pesquisa. Nessa fase de pesquisa, são consideradas essenciais três áreas de conhecimento sem as quais é impossível lançar o processo em termos de tempo e recursos.

Essas áreas envolvem o conjunto de informações que abrangem a empresa. A primeira área diz respeito ao seu portfólio, à dimensão e extensão do mercado, à tipologia do cliente, aos processos de trabalho interno e aos principais fornecedores externos. A segunda área é a que engloba os concorrentes que operam sobre os mesmos mercados, sua dimensão, natureza, qualidade, nível de competição e também, mercados não explorados, mas que apresentem potencial. A terceira área, apontada por Celaschi (2007), envolve a motivação para a mudança que impulsiona os investimentos em inovação, a concentração de decisões, o estado de consciência em torno da

mudança e os métodos propostos na experiência e nos conhecimentos dos gestores. Assim, na perspectiva de Moraes (2006):

“O Metaprojeto vai além do projeto, e transcende o ato projetual, tratando-se de uma reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto a partir de um cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas através de prévios e estratégicos recolhimentos de dados. Moraes (2006, p. 2).

Para realização dessa atividade metaprojetual, Deserti (2007) propõe um esquema linear que pode ser organizado em fases, sendo a primeira uma fase de pesquisa e a segunda, uma etapa de interpretação dos dados coletados que irão gerar metatendências e informações, importantes insumos para a construção de trajetórias de inovação.

O próximo destaque é a fase de construção de cenários que é o momento no qual se define uma série de trajetórias de inovação intercalando os dados da pesquisa com algumas constantes do comportamento das pessoas e dos grupos sociais. Por fim, Deserti (2007) aponta uma fase na qual as escolhas dos cenários e seus contraditórios constroem algumas visões para serem utilizadas como instrumento de estímulo e orientação das escolhas na meta final (*concept design*) que é o momento de transição do metaprojeto ao projeto.

Ainda de acordo com Deserti (2007), o percurso sistêmico do processo metaprojetual, além de mais complexo, prevê que o projeto surja da capacidade de analisar e interpretar os vínculos com o contexto. Daí decorre e a capacidade de gerar oportunidades criativas para a criação de os cenários. Esses vínculos podem transformar-se em oportunidades, e mesmo representando uma simplificação da realidade, o uso de um modelo poderá ajudar a entender alguns conceitos mais difíceis de explicar.

A figura abaixo resume esse esquema linear apresentado por Desserti, como momento de transição do metaprojeto para o projeto.

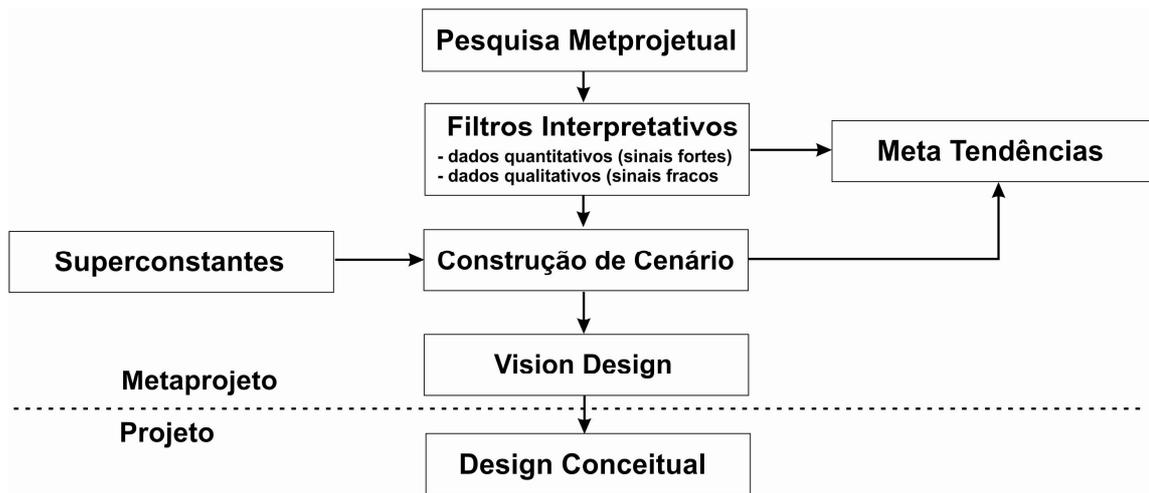


Figura 3: Esquema linear de desenvolvimento do processo metaprojetual (Deserti, 2007)

No que concerne a modos de apropriação de dados de contexto, o Deserti (2007) propõe a combinação de métodos e de instrumentos de pesquisa, favorecidos pela divisão do problema em duas macro áreas. A primeira refere-se às informações para uma interpretação de possibilidades de derivação do ambiente e dos elementos que levam ao processo de inovação, informações úteis para sugerir o que é possível ou não fazer. O cerne da questão está na “pesquisa contextual” que se constitui em um sistema de informações que irão orientar as escolhas e decisões do projeto, obtidas em um documento que Deserti chama de “dossiê empresa- mercado”.

Na segunda área, define-se um sistema de oportunidades de inovação que, no modelo de Deserti (2007), é chamada de “pesquisa *blue-sky*”. Esse processo utiliza um instrumento que recolhe estímulos e sugestões e que é chamado de “dossiê cenário de inovação”, também apresentado com um sistema de informações para estimular, controlar e direcionar o processo criativo. Este instrumento possui, de um lado, uma dimensão estratégica, com uma série de cenários construídos a partir da interpretação de pontos fortes e fracos, advindos da observação da evolução dos produtos, comportamentos, mercados, tecnologias, entre outros fatores.

Do outro lado, há uma dimensão mais visual, construída a partir de referências materiais e formais que delinea, no primeiro nível, os estímulos capazes de colocar ou reposicionar o arranjo estratégico de uma organização, e, no segundo nível, coloca uma série de sugestões que orientem um sistema de produtos coerentes e antecipadores.

Para Deserti (2007), essas duas áreas mantêm-se numa relação de discussão, movimento e transformação, com o projeto, alimentando-se dos vínculos e oportunidades. O objetivo é delinear um caminho para a compreensão dos limites, a fim de transpô-lo, sendo necessário explorar as fronteiras entre a operacionalidade do *design* e de outras disciplinas, como o *marketing*, a fim de oferecer instrumentos capazes de suportar a inovação. Em síntese, o processo geral é assim representado:

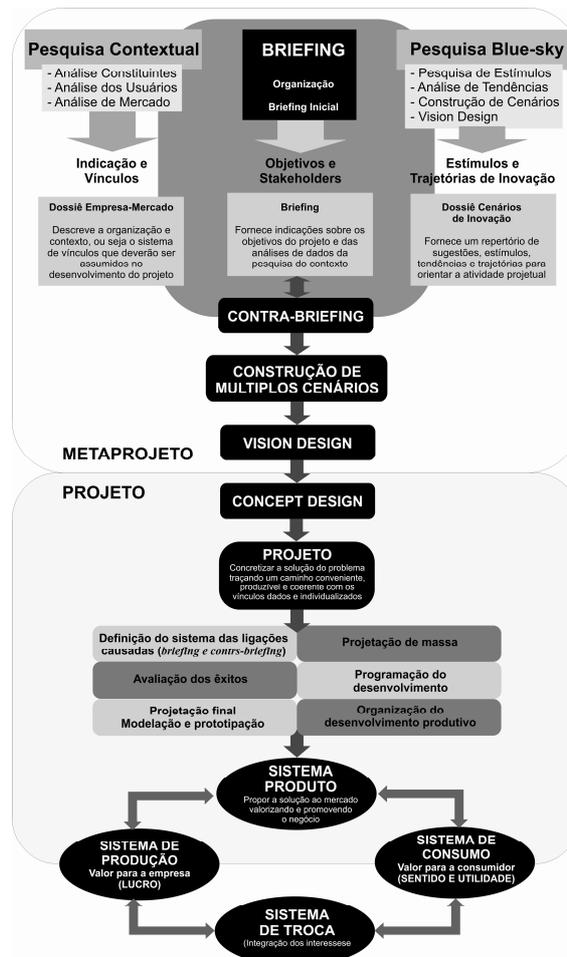


Figura 4: Modelo sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual e projetual (Ilustração elaborada pelo autor com base em Deserti, 2007).

3.3 Construção de Cenários Territoriais

A construção de cenários no *design* de território se caracteriza pela projeção de eventos futuros que impactam diretamente no ambiente territorial, especialmente aqueles de natureza incontável, constituindo-se em um dos maiores desafios dos gestores e projetistas territoriais.

Como ferramenta projetual, a construção de cenários permite aos *designers* realizarem essas previsões, desenhando futuros alternativos e estabelecendo estratégias competitivas alinhadas a essas previsões. Alinhado a isso Celaschi (2007) descreve que o projeto é o modo pelo qual se organizam os fatores que concorrem para se obter resultados através da pré-configuração do processo e estimulando os efeitos para que esses possam ser produzidos para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas. Dessa forma, a projeção de cenários pode ser compreendida como um procedimento de aprendizado sobre o futuro, sendo narrativas em torno de ideias, consistentes, estruturadas e plausíveis sobre o futuro. Essas narrativas irão se focar sobre relações causais e possibilitando identificar possíveis pontos de decisão.

Para Schwartz (2003, p.15), a construção de cenários é uma ferramenta para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer, ou, ainda, um salto imaginativo no futuro. Numa visão mais focada nos modelos de gestão, Porter (1998), define os cenários com uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser, sendo de primordial importância o seu uso como um instrumento para o planejamento estratégico, facilitando o conhecimento das implicações das incertezas sobre o desempenho futuro das organizações e também no setor a que pertence, sobretudo, no que envolve a cadeia de valor.

O planejamento de cenários, cuja base se estabelece nas incertezas, tem um ponto de partida diferente de outras formas tradicionais de planejamento, que estão mais orientadas para o processo. Conforme Heidje (2009):

“É no futuro intermediário, no qual a incerteza e a previsibilidade são importantes, que o planejamento de cenário fazem sua contribuição. Esta é uma área da estratégia. Gestão estratégica e planejamento de cenários estão intimamente ligados”.

O autor apresenta três tipos de incertezas que influenciam a construção de cenários. Os riscos, quando há precedentes históricos suficientes, na forma de eventos semelhantes que se permitam estimar probabilidades. As incertezas estruturais, quando a possibilidade do evento dá-se por meio de uma cadeia de raciocínio de causa e efeito, sem que se possa julgar sua probabilidade. E aquelas impossíveis de conhecer, quando não dispomos de indicações sobre a natureza do evento.

No caso da metodologia do *design* estratégico aplicado ao território, essas incertezas estão sempre presentes e o que se pode fazer é buscar um maior aprofundamento na fase metaprojetual, a fim de melhor se preparar para reagir ao inesperado, procurando desenvolver aptidões de percepção, sendo a projeção de cenários um exercício adequado para isso.

O planejamento dos cenários se mostra particularmente útil quando se necessita analisar as incertezas estruturais em que os eventos futuros possíveis são únicos e carecem de base para uma avaliação de probabilidade. Esses eventos se constituem em indicativos possíveis de se trabalhar a fim de buscar uma compreensão daquilo que está acontecendo, pois quando são observados mais profundamente, é possível, por exemplo, começar a identificar padrões, e quando identificados pode-se partir para a identificação de onde vem e como se apresentam. Nesse sentido Heijden (2009) diz que se apresenta um desafio desconhecido e novo, ele foi criado pelo que se pode chamar de incerteza estrutural.

O planejamento de cenários, a partir da interpretação dos dados oriundos da etapa metaprojetual deve ser feita em múltiplas escalas, como base no conhecimento multi disciplinar adquirido a partir dados coletados sobre a região. Os modelos permitirão não apenas testar hipóteses sobre os processos da região, mas auxiliar efetivamente a escolha entre políticas

públicas alternativas, que visem o bem estar social e o desenvolvimento econômico da região.

Em um estudo que tem como foco o espaço territorial urbano, foco desse trabalho, a projeção de cenários como ferramenta do *design* estratégico, mostra-se particularmente importante, em um ambiente onde incertezas estruturais e eventos futuros possíveis são variados. Reynolds (2010) lembra que os cenários lidam com a incerteza do ambiente futuro e não com a previsibilidade evidente e destaca que cenários funcionam em situações em que exista uma incerteza estrutural.

Os diversos métodos existentes para a construção de cenários fornecem uma série de alternativas que podem ser adaptadas à realidade de espaços territoriais e matriz econômica de uma determinada região produtiva.

A construção de cenários territoriais auxiliará no processo de projeção e na descrição de como os espaços territoriais poderão ser modificados em resposta a fatores de ação humana, incluindo políticas públicas, assim, como condicionantes econômicos, físicos e climáticos, permitindo a comparação de visões alternativas de utilização e alocação de recursos do território.

A construção de cenários no *design* estratégico permite uma projeção mais precisa do ambiente urbano, no que se refere ao modo de combinação das diferentes políticas públicas relativas ao ordenamento do território, como, por exemplo, posicionamento ou reposicionamento da matriz econômica, restrições impostas por desenhos alternativos de zoneamentos, projetos alternativos de obras de infraestrutura, localização e características alternativas de projetos de assentamentos, alternativas de distribuição de incentivos para determinadas atividades econômicas, fortalecimento de tecnologias de determinadas cadeias produtivas, entre diversas outras variáveis possíveis.

3.4 O Território Como Bem de Uso

O *design* estratégico, como sistema projetual, que amplia sua aplicação no ambiente territorial (cidades, estados, regiões ou países), compreende algumas funções para além da função estratégica e de gestão do processo de

concepção do sistema-produto-serviços. Entre essas funções, uma que pode ser destacada, como objetivo fundamental, é envolver todos aqueles que serão afetados por sua implantação, como o poder público, partidos políticos, sindicatos, empresários, trabalhadores, expoentes culturais, autoridades públicas e, em geral, qualquer indivíduo interessado em dar a sua opinião sobre o futuro do espaço territorial.

Dessa forma, o *marketing* de lugares pode ser considerado como uma das áreas de aplicação do *marketing*, com crescente importância para o desenvolvimento dos territórios, entendido como processos sociais e de gestão que são desenvolvidos nos territórios para atender à satisfação de necessidades e desejos de indivíduos e de organizações. Desserti (2007) lembra que é necessário, no entanto, antes de adentrar no campo do *marketing*, explorar os limites de fronteiras entre a operacionalidade do *design* e aquela de outras disciplinas, como o *marketing*, buscando compreender-lhes a aproximação e fornecer-lhe instrumentos capazes de suportar a inovação.

Já há muito tempo que as cidades e as regiões compartilham com as lógicas de mercado e com os princípios gerais do *marketing*, nos quais os espaços se refletem como conglomerados de relações entre empresas, instituições, residentes e visitantes. Dessa forma, o *marketing* tem sido utilizado como ferramenta de promoção econômica de territórios, na realização de grandes eventos, em reestruturações urbanas profundas e para a promoção turística dos territórios, das empresas e das pessoas.

Após a fase em que o *marketing* dos territórios simbolizava promoção dos lugares, agora se observa que os territórios, no decorrer do tempo, tentam assumir características específicas e especiais num processo de competitividade. Deste modo, o *marketing* territorial afirma-se como um processo de gestão territorial, de descentralização de poder e busca de desenvolvimento local, sendo um integrador das vantagens competitivas do lugar numa óptica de desenvolvimento socioeconômico e territorial (KOTLER, 1999).

Neste sentido, o *design* estratégico como orientação do *marketing* de lugares deve entender o ambiente territorial como algo complexo, nas dimensões do turismo, indústria, cultura, patrimônio histórico e serviços, entre

outros destaques. As eventuais dimensões trabalhadas deverão responder a uma ação global e estratégica com vistas a uma proposta de ação de longo prazo. Em sentido mais amplo, os territórios adquirem uma dimensão intangível, como decorrência do reconhecimento do novo papel do indivíduo no processo de geração de valor. Os novos desafios econômicos e sociais conduzem a novas políticas no que diz respeito à gestão territorial, e o uso do *marketing* territorial deve ser visto como complemento e base do desenvolvimento e da sustentabilidade.

Kotler e Armstrong (1994) definem o *marketing* de lugar como “as atividades empreendidas para criar, manter ou alterar atitudes ou comportamentos em relação a lugares em particular”, os quais lhes proporcionam a alternativa de construir um futuro melhor. Este conceito, apesar de relativamente novo, vem sendo utilizado com frequência por dirigentes públicos, a fim de alcançar maior eficiência nas ações de posicionamento e de construção da imagem dos espaços territoriais. A novidade que se apresenta está na compreensão de estratégia de *marketing* de lugares como um conjunto de “produtos” comercializáveis, e, desta forma, em termos de imagem, o *marketing* de lugares trabalha com uma mistura de técnicas que se aplicam ao território que passa a ser o objeto de posicionamento.

A relação dos territórios, com as lógicas de mercado e com os princípios gerais do *marketing*, reflete-se nas relações entre empresas, instituições, investidores, residentes e turistas. O *marketing* territorial, utilizado como uma lógica integrada no sistema-produto-território contribui para a promoção das cidades na realização de grandes eventos municipais, estaduais ou nacionais, para as reestruturações urbanas; para a promoção e posicionamento turístico de territórios; para a valorização de empresas, como no caso do Vale do Cilício na Califórnia, e até mesmo para a constituição dos indivíduos que habitam estes espaços.

O uso do *marketing* de lugar, além de trabalhar para a promoção dos territórios, busca também contribuir para o processo de posicionamento do sistema-produto-território, afirmando-se como um processo de gestão territorial, que faz parte do modelo de *design* estratégico direcionado à busca de

desenvolvimento local, e que age como um integrador das vantagens competitivas do lugar, numa ótica de desenvolvimento sócio econômico e territorial.

O conceito de *marketing*, que antes estava limitado ao universo empresarial, hoje vai muito além das funções relativas a produtos e serviços. Esta ampliação levou à aplicação do *marketing* a diferentes tipos de organizações, sejam estas com fins lucrativos ou não lucrativos; e também, a partir desta ampliação, abriu um leque amplo de objetivos além dos tradicionais bens de consumo e serviços para ideias, pessoas e lugares.

Neste novo ambiente, os lugares, precisam de gestores que pensem e ajam estrategicamente, para que possam estruturar se em uma melhor situação social e econômica. Para tanto, é necessário que a gestão de lugares seja orientada de maneira diferente daquela que contempla os papéis exercidos atualmente e nessa lógica, as comunidades não devem ser mais simples atores do mercado. Ao invés, precisa atuar de forma ativa, como vendedora de bens e serviços, como promotora de seus produtos e do valor de seu local. Segundo Borja (1996), a gestão do território requer a capacidade de agir em colaboração com outros atores públicos e privados, a fim de implantar zonas de atividades empresariais; de criar bancos de investimento; de estimular a competitividade de empresas públicas e mistas; de promover internacionalmente a cidade, buscando investidores e visitantes; de desenvolver ambientes propícios para feiras, eventos e convenções, tais como parques industriais e tecnológicos, por exemplo; e de assessorar empresários e investidores locais e internacionais.

Kotler (1993) corrobora com esta visão ao afirmar que os locais vêm se transformando em produtos, cujos valores e identidades devem ser planejados e promovidos com o intuito de evitar a estagnação econômica e até mesmo, o declínio.

Através do conceito de *design* estratégico, os gestores podem planejar e monitorar o desempenho de suas cidades, estados, regiões e países, realizando uma constante adequação das estratégias às necessidades dos lugares e comunidades. Para Kotler (1993), as ferramentas do *marketing*

permitem monitorar e prever tendências, inverter declínios, experimentar renascimento e revitalizações, entre outras ações estratégicas.

4 METODOLOGIA

A gestão dos espaços urbanos é um tema contemporâneo na realidade brasileira e, a fim de contribuir com ferramentas mais eficientes de gestão e projeção urbana, a apropriação do conhecimento das teorias do *design* estratégico surge como uma metodologia que, através do modelo sistêmico do processo metaprojetual, pode contribuir na análise e interpretação dos vínculos que o contexto do estudo do *design* territorial apresenta, procurando orientar a criatividade para cenários e potenciais direções, apontando dessa forma para a complexidade que é própria dos espaços urbanos. Nesse sentido, é fundamental para essa questão, a participação dos atores sociais que pertencem ao universo do objeto de estudo deste trabalho, tais como lideranças políticas, sociais, empresariais e a própria sociedade, através de processos participativos.

Este estudo se limitou a cidade de Canoas, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que por suas características, econômicas, sociais, culturais e de modo de vida caracteristicamente urbana, pode servir como modelo para estudos semelhantes. Para efeito deste estudo, e também com a intenção de se analisar e discutir as estratégias adotadas pela gestão municipal, bem como, identificar as empresas que fizeram investimentos importantes na cidade, definiu-se uma limitação temporal que compreende o período entre janeiro de 2001 a dezembro de 2010, como forma de delimitar temporalmente as coleta de dados secundários. Tal período marca o início da gestão anterior que governou Canoas por dois mandatos, até da gestão municipal atual, que iniciou seu governo em janeiro de 2009, compreendendo assim apenas os períodos de mandato, não envolvendo assim comparativos partidários e políticos.

Neste estudo foram analisados, sob o enfoque do *Design* Estratégico aplicado ao território para o município de Canoas, diretrizes e ações promovidas pelo poder público municipal, que buscaram promover o desenvolvimento econômico e sustentável, com o objetivo de tornar Canoas

um polo receptor e mantenedor de empresas a partir das vantagens competitivas.

O fato do país, e conseqüentemente os municípios que integram seu território, serem marcados por fortes desigualdades econômicas, sociais e até mesmo políticas, uma pesquisa acadêmica sobre *design*, território, município, cidade e desenvolvimento local, não poderia prescindir de estudos empíricos, que podem dissipar o viés da heterogeneidade e contribuir para a discussão das teorias existentes.

Assim consideram-se as experiências do contexto urbano como formadora de ideias que reforçam o conhecimento adquirido pela percepção do espaço territorial onde se percebe as coisas, independente de seus objetivos e significados, e com uma abordagem tradicional das teorias, em especial a que tange o *design* estratégico, como embasamento teórico desse estudo.

As ações propostas pelos gestores públicos do município foram identificadas através de um estudo contextual, entrevistas em profundidade, pela técnica *laddering*, aplicadas com lideranças públicas municipais, e as percepções da comunidade foram analisadas e interpretadas através dos resultados obtidos de um estudo quantitativo com a aplicação de uma pesquisa *survey* com indivíduos que pertencem ao universo do objeto de estudo.

Além do embasamento teórico, esse estudo se utilizou também de um conjunto de características identificadas por Lakatos & Marconi (1999) como "exploração técnica, sistemática e exata". Esse tipo de exploração exigiu uma coleta de dados, se valendo de instrumentos com a finalidade de obter a maior exatidão possível na observação do fenômeno estudado. Dessa forma, buscaram-se dados que atendessem esses objetivos, através de fontes primárias e secundárias.

A classificação dos dados em primários e secundários alcança todos os ambientes provedores, não importando que sejam internos ou externos. Os dados primários são aqueles coletados especificamente para o propósito da investigação pretendida e prestam-se, uma vez que retirados de uma amostra, analisados e discutidos, para tirar conclusões sobre uma população inteira que em pesquisa, denomina-se de "inferência estatística", assim, os dados

primários são entendidos como aqueles que foram prospectados sem que não tenha havido um estudo preliminar acerca da amostra em específico; ou seja, são dados originais.

Esses autores reforçam que em um estudo dessa natureza, a amostra tem que ser representativa da população em estudo e essa representatividade só é alcançada mediante a utilização de amostragens probabilísticas; ou seja, a seleção de sujeitos pesquisados de forma que cada membro da população tenha uma chance conhecida de ser escolhido, uma vez que a seleção é aleatória”.

Por outro lado, os dados secundários, de acordo com CHURCHILL. e PETER (2000) provêm de outras fontes já estruturadas, de outros estudos já realizados com outros objetivos, mas que se prestam à coleta de dados para um novo estudo, seja na mesma ou em outra área.

Os autores identificam os dados secundários como sendo aqueles que “não foram reunidos para o estudo imediato em mãos, mas para algum outro propósito”. Dentre os dados secundários utilizados nesse estudo, foram utilizados estudos, tais como índices econômicos, balanços municipais, que tiveram o objetivo de identificar situações que pudessem guiar a cidade ao desenvolvimento sustentado, observando a vocação implícita aos seus cidadãos e negócios, além de pesquisa bibliográfica, anuários, revistas, levantamentos dentre outras fontes.

Como forma de apresentar de forma mais ampla e clara o procedimento adotando nesse estudo, o esquema abaixo representa o processo de pesquisa em sua totalidade.

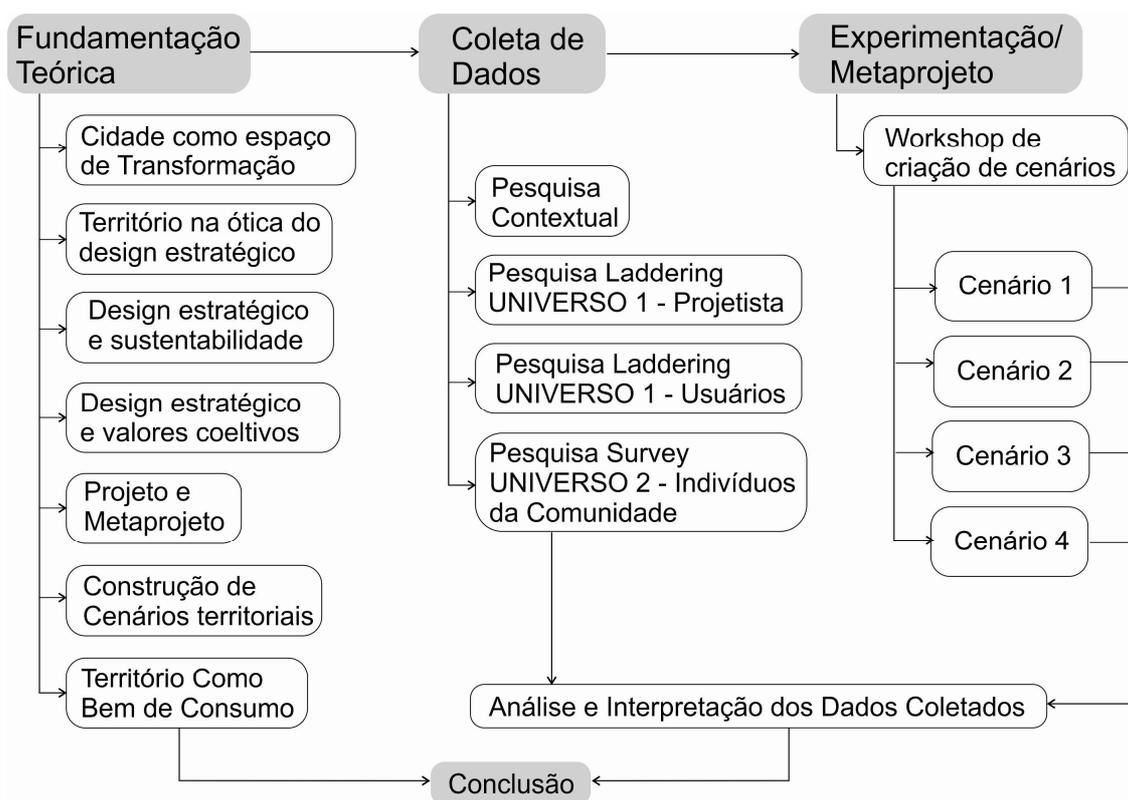


Figura 5: Estrutura metodológica deste trabalho. Fonte: Autor.

Completando o caráter qualitativo do estudo, também foram realizadas entrevistas em profundidade, através da técnica *laddering*, que foram aplicados com agentes públicos e lideranças representativas da sociedade.

Através deste escopo, esta pesquisa se organizou de forma a compreender tanto o modelo desejado e proposto por lideranças municipais através de entrevistas em profundidade, quantas aquelas desejadas pela sociedade em geral identificadas através de pesquisa *survey*.

Nessa etapa do estudo, as entrevistas em profundidade buscaram a compreensão da condição humana, através da intensidade nas respostas e não apenas a quantificação ou representação estatística das mesmas, que foram delineadas com a orientação da técnica do *laddering*. (Reynolds; Gutman. 1988). Este modelo de entrevista conduzida e individual forneceu meios de vincular atributos, desejados e percebidos, a consequências na experiência de vida no espaço urbano em estudo e por fim, estes a valores

subjetivos que podem ter sido projetados tanto no momento de elaboração de estratégias, quanto percebidos no momento do consumo (vivência).

A técnica do *laddering* proposta para as entrevistas em profundidade contribuiu a construção de um mapa conceitual vinculando tais atributos, consequências e valores obtidos nas entrevistas. Desta forma, parte da metodologia deste trabalho se constituiu em entrevistas em profundidade com um grupo que foi denominado de UNIVERSO 1, composto de representantes das lideranças municipais, divididas em dois subgrupos os Projetistas e os Usuários:

Sub Grupo **PROJETISTA**: representado pelo poder público municipal - Poder público (prefeito municipal, vice-prefeito, secretários municipais e diretores).

Sub Grupo **USUÁRIOS**: representado por lideranças e representantes empresariais (associações empresariais, sindicatos, e lideranças empresariais).

Na etapa seguinte da aplicação da técnica *laddering*, foram construídos dois mapas de relação atributos-consequências-valores. O primeiro apresenta os valores desejados no momento do projeto, entendido como a elaboração das políticas públicas de desenvolvimento municipal, bem como das projeções futuras desejadas; enquanto o segundo mapa traz as percepções dos usuários com relação às ações e políticas propostas e implantadas.

Por fim, foi realizado um comparativo entre ambos os panoramas, através de uma moldura teórica e interpretativa, a fim de fornecer subsídios não apenas para a compreensão de um modelo de experiência, mas também colaborar para uma base de conhecimento para demais contextos semelhantes e com isso possibilitar a construção de cenários dentro da fase metaprojetual.

Entre os principais objetivos do uso da técnica *laddering* como instrumento para coleta de dados neste estudo, está a oportunidade de averiguação de fatos, a determinação das opiniões pessoais sobre fatos e a descoberta de novos planos de ação. Assim, para que a utilização dessa

técnica fosse realizada de forma eficaz, alguns cuidados foram importantes no desenvolvimento do estudo, iniciando pela escolha correta das fontes que foram consultadas.

Outro cuidado que foi tomado na aplicação das entrevistas diz respeito ao uso de procedimentos que garantiram a obtenção de respostas confiáveis, já que se tratou de uma ação onde se poderia perder o foco facilmente, em função do viés político que poderia derivar as entrevistas e também na descrição dos resultados que se articularam consistentemente entre as informações obtidas e o conhecimento teórico disponível.

Com o segundo universo, chamado de UNIVERSO 2, foi utilizada a metodologia *survey* que pode ser definida como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa. (apud PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Com esse grupo de indivíduos que formaram o UNIVERSO 2 buscou-se um panorama mais abrangente e heterogêneo da massa social de Canoas e esse grupo se constituiu de pessoas pertencentes à comunidade que foram entrevistados através de questionários abertos a fim de contemplar a aplicação da metodologia do *design* estratégico acrescentando em sua fase metaprojetual.

A amostra que compôs o UNIVERSO 2 foi escolhida por conveniência, no qual todos os elementos da população tiveram a mesma chance de ser escolhidos e o foram por estarem disponíveis, resultando em uma amostra representativa da população. A quantidade de questionários aplicados levou em consideração os cálculos estatísticos, prevendo os índices de erro e desvio padrão da amostra. Esse método implicou também na utilização de uma seleção randômica ou aleatória dos respondentes, eliminando a subjetividade da amostra.

A escolha da pesquisa *survey* como método de coleta de dados junto ao UNIVERSO 2 levou em consideração alguns aspectos que se julgaram importantes nessa etapa do estudo, tais como aplicação do pensamento lógico, a necessidade de entender a população maior representada pela amostra, a

perspectiva que as informações estatisticamente replicam em outros subgrupos (idade, sexo, classe, social, grau de instrução, entre outros) e que representam um fenômeno geral do universo pesquisado, além da necessidade de buscar uma ampla compreensão com o uso de poucas variáveis.

Abaixo é apresentado um modelo sistêmico da aplicação dos procedimentos metodológicos desse estudo, adequado à etapa metaprojetual da metodologia do *design* estratégico. Como delimitação deste estudo, optou-se por não avançar nas etapas de geração *concepts* e projeção final do sistema-produto, ficando esse trabalho limitado apenas à construção de cenários futuros possíveis para o município de Canoas.

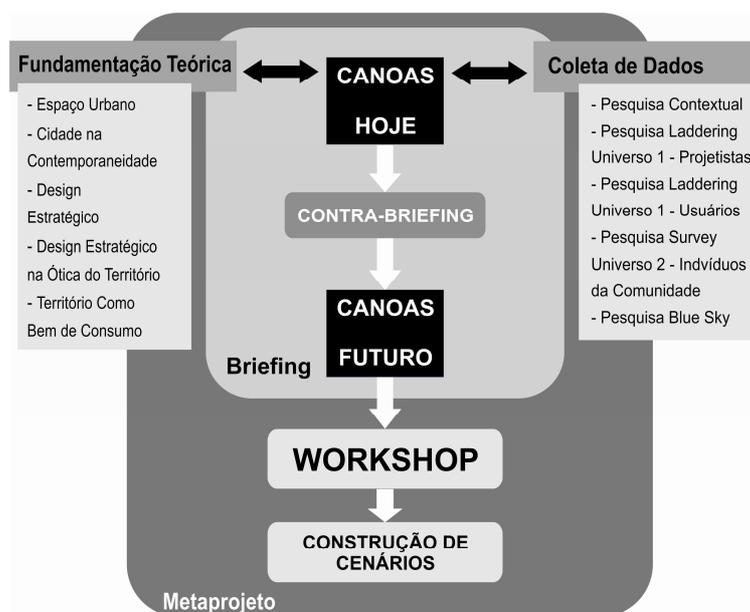


Figura 6. Modelo sistêmico de desenvolvimento do processo metaprojetual aplicado ao Município de Canoas. Fonte: Autor, baseado em Deserti, 2007, pág. 4.

5 ANÁLISE DOS DADOS

No Brasil, os espaços urbanos vêm crescendo em termos de população e configuração, desarticulando um modelo vigente no passado. Desta forma, as cidades brasileiras que até então, de uma forma geral, se organizavam em um centro rico e periferias pobres vêm passando por uma nova configuração de convívio social e modelo de crescimento urbano, que implica em uma mudança profunda em toda a cidade e em seus fluxos de trânsito, segurança e distribuição de classes, entre outros aspectos sociais, econômicos e políticos.

A observação desse fenômeno através dessa ótica revela-se interessante e contribui para o aprofundamento de um trabalho que discute o *design* aplicado ao território. Assim, e a partir do que foi exposto anteriormente, pode-se afirmar que a visão sistêmica do *design* estratégico colabora para a compreensão não apenas da proposta de se discutir cenários e soluções possíveis para problemas pontuais dos espaços urbanos, mas também de todo um conjunto de fatores que tangenciam e interferem no funcionamento das cidades e áreas metropolitanas, através da lógica de sistema-produto-serviço proposta por Celaschi (2007).

Neste estudo, partiu-se da premissa, de que não há muito que se discutir sobre a efetividade ou não de como o *design* estratégico e também, a geração de experiência advinda do próprio *design* pode atuar como forte ferramenta do processo de projeção de cenários nos espaços urbanos. O próprio substrato do relato de projetos isolados e de análises de diversos autores atesta que tornar a experiência de vida urbana algo envolvente, empolgante, agradável e memorável (McLeelan, p60. 2000) tem efetividade quando há um projeto com adequação ao público e aos desejos dos *designers* (gestores) que o implementa.

Há, no entanto, a necessidade de se discutir sobre como as percepções individuais sobre a sociedade podem definir e moldar projetos prolongados e de que forma tais projetos são capazes de proporcionar aos indivíduos um reconhecimento de valores subjetivos relacionados à urbanização, ao convívio social, ao desenvolvimento econômico e à qualidade de vida, entre outros.

Reconhece-se, que há nos espaços urbanos e na configuração das cidades, diferentes e variados exemplos de tentativas de geração de experiências relacionadas com diferentes elementos inerentes ao cotidiano das cidades, tais como segurança, lazer, saúde, cultura e mobilidade, entre outros.

Este tema de discussão assume relevância à medida que reforça a associação de tais experiências urbanas com fatores culturais e fortemente emocionais. Isto é, posto já, que o próprio ato de se pensar em estilos de vida nas cidades perpassa considerações sobre família, círculos de amizade, trabalho e convivência social nas mais diferentes esferas, entre inúmeros outros aspectos que podem ser relacionados.

5.1 Região Metropolitana de Porto Alegre

A fim de buscar um melhor entendimento do objeto foco desse estudo, faz-se necessário uma contextualização do Município de Canoas no âmbito da Região Metropolitana de Porto Alegre.

Assim, é importante que haja uma melhor compreensão da estrutura metropolitana e das suas diferenciações internas, bem como da classificação tipológica de seus espaços intraurbanos, fazendo-se necessário, dessa forma, traçar um rápido panorama das principais características sócio econômicas da Região.

A Região Metropolitana de Porto Alegre foi oficialmente instituída em 1973, conforme os termos da Lei Complementar Federal nº 14, reunindo 14 municípios que, já em 1967, haviam sido indicados como constituintes do que seria a primeira aglomeração metropolitana do RS, tendo em vista as iniciativas e os instrumentos de caráter regional, criados a partir da instalação do

Conselho Metropolitano de Municípios e do Grupo Executivo da Região Metropolitana de Porto Alegre naquele ano.

Em 1989, a Constituição Estadual acresceu oito municípios a essa configuração inicial, sendo que destes três resultaram de desmembramentos originados de Guaíba, Gravataí e Sapiranga.

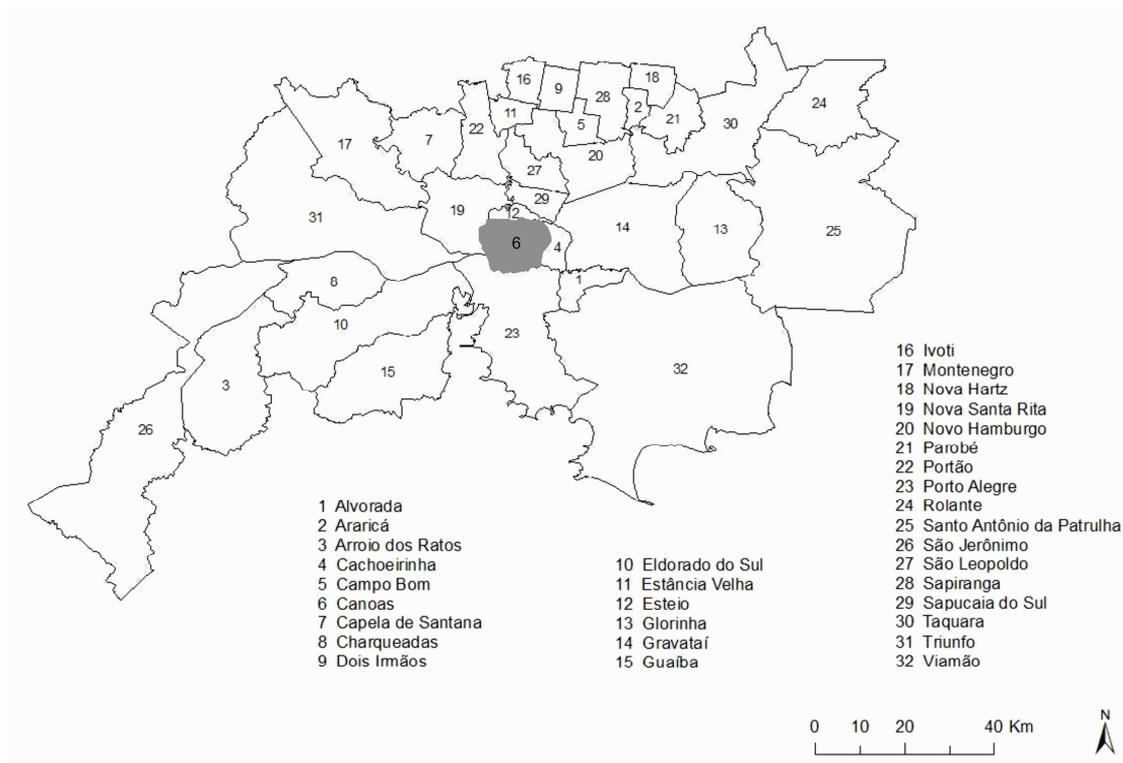


Figura 7. Mapa da região Metropolitana de Porto Alegre

Segundo dados do censo de 2000, a Região Metropolitana de Porto Alegre, com seus 31 municípios, concentrava, na data do censo, uma população de 3,7 milhões de habitantes, equivalendo a 36% da população do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Mammarella e Barcellos (2008), a taxa de crescimento, na década anterior, na casa de 1,68% ao ano, foi superior à estadual, que foi de 1,21% ao ano. Porto Alegre, a capital, cresceu a uma taxa bem inferior, 0,93% ao ano, o que revela de um lado, a retração demográfica que a principal cidade tem experimentado ao longo do tempo e de outro que a Região Metropolitana

de Porto Alegre continua sendo atrativa em termos migratórios, porém de maneira dispersa no território.

Do ponto de vista econômico, ainda segundo os autores, a região respondeu, no período entre 1985 e 2001, por algo em torno de 40% do PIB estadual, tendo atingido sua participação relativa máxima no ano 2000, quando alcançou 42,37% do valor da produção total. O complexo industrial implantado na Região caracteriza-se pela existência tanto de consolidadas indústrias tradicionais, especialmente aquelas ligadas ao setor coureiro calçadista, em especial na região do Vale do Rio dos Sinos, como de ramos modernos e com maior utilização de tecnologias complexas, como é o caso do automotivo, do petroquímico e do refino de petróleo.

Os autores apontam que o setor terciário da economia, dentro desse contexto, expandiu-se de modo expressivo na última década, tendo estabilizado a sua hegemonia na economia da aglomeração metropolitana. A coexistência de setores tradicionais e modernos da indústria tem impactos diferenciados no território, permitindo a identificação de duas sub-regiões com estruturas distintas dentro da região metropolitana. Assim, pode-se dividir a região em duas, considerando suas peculiaridades econômicas.

Ao norte, destaca-se a região, cuja origem remete fundamentalmente à colonização alemã e que teve um desenvolvimento industrial especializado na matriz econômica industrial/produtiva que envolve couros, calçados, componentes e equipamentos. Os municípios localizados nessa região têm forte integração com São Leopoldo e Novo Hamburgo, que funcionam como sub pólos regionais.

A segunda porção do território metropolitano apresenta características mais dinâmicas e complexas, visto que seu parque industrial e o setor terciário são diversificados. Nesta região, localiza-se a capital do Estado, circundada por alguns municípios, dentre eles o Município de Canoas, que ainda hoje, e mesmo com um grande avanço em termos de crescimento e desenvolvimento social e econômico, apresentam características de dormitório, embora nos últimos anos venham sofrendo um processo lento e contínuo de mudanças, que em alguns casos, se manifestam de modo mais intenso.

No entanto, é principalmente nesta sub-região que se encontra em maior proporção e diversidade, os setores modernos da indústria, com maior nível de capital intensivo e exigência de trabalhadores especializados, sendo os mais importantes, o complexo automotivo em Gravataí, o Polo Petroquímico em Triunfo e a Refinaria Alberto Pasqualini em Canoas.

5.2 Canoas

O município de Canoas pertencente à mesorregião metropolitana de Porto Alegre e à microrregião de Porto Alegre. O município foi fundado em 1939, e atualmente possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) gaúcho, segundo dados da Fundação de economia e Estatística.

Vizinha de Porto Alegre, a cidade é sede de empresas nacionais e multinacionais, como a Refinaria Alberto Pasqualini (Refap), Springer Carrier e AGCO do Brasil, além de marcas fortes nos ramos de gás, metal mecânico e elétrico. A cidade, que hoje é constituída apenas por zona urbana, segundo critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, originou-se a partir de grandes proprietários de terras que se instalaram na região onde hoje se localiza o município, a partir de 1740.

O primeiro desses conquistadores foi Francisco Pinto Bandeira que, nesse ano recebeu da Coroa Portuguesa uma área ao longo da margem direita do Rio Gravataí, onde foi instalada a sede da fazenda e que atualmente é onde está localizado o bairro Estância Velha, sendo que oficialmente a história registra o ano de 1871 como início do povoado de Canoas, ano que marcou a inauguração do primeiro trecho da estrada de ferro que ligaria São Leopoldo a Porto Alegre. A partir do falecimento de Francisco Bandeira, e com a divisão da área entre os herdeiros, deu-se a origem do povoado.

Originalmente, Canoas pertencia aos municípios de Gravataí e São Sebastião do Caí. Em 1908, Canoas é elevada à Capela Curada e em 1938, assume a condição de Vila. No ano seguinte, torna-se Cidade e sede de município. Em 1937, a instalação do 3º Regimento de Aviação Militar, hoje o 5º Comando Aéreo Regional, foi decisiva para a emancipação, e motivo pelo qual

até hoje a unidade militar é vista como uma referência histórica e cultural do município.

Economicamente, o crescimento e desenvolvimento de Canoas se deram, principalmente, a partir de 1945, depois do fim da Segunda Guerra Mundial, período em que o município passou a atrair várias indústrias, tendo como destaque a implantação da Refinaria Alberto Pasqualini, que futuramente alavancaria Canoas ao posto de segundo polo econômico do estado. Além deste, outros segmentos industriais se instalaram no município, principalmente em função da sua localização estratégica junto à capital do estado.

Naturalmente, esse rápido crescimento do município, trouxe consigo consequências negativas, como por exemplo, um grande déficit habitacional e uma taxa de criminalidade alta, além de problemas crônicos de trânsito e mobilidade urbana, em virtude da divisão da cidade pela rodovia BR 116.

Atualmente, o município continua crescendo devido ao esgotamento da capacidade habitacional de Porto Alegre e por oferecer alternativa imobiliária mais barata em relação à capital. Atualmente, segundo estimativas do IBGE, Canoas, em 2008, contava com uma população de 329.903 habitantes, sendo o quarto maior município do estado em população. O Produto Interno Bruto do Município é bastante elevado e ocupa posição de destaque na economia gaúcha e nacional, ocupando o segundo lugar no ranking do estado e trigésimo primeiro no ranking do PIB nacional, estando inclusive à frente de capitais como Cuiabá, Campo Grande e Natal.

Do ponto de vista da geografia física, Canoas é dividida em dezoito bairros entre os quais os com maior número de habitantes são Guajuviras, Mathias Velho e Niterói. Em consequência disso, os setores de comércio e serviços instalados nesses bairros são bastante desenvolvidos.

Porém, devido ao crescimento desordenado, falta de planejamento habitacional e políticas sociais, o rápido crescimento da cidade vem ocasionando nos últimos anos, problemas sociais que se refletem em altos índices de violência em determinadas áreas da Cida, motivo pelo que motivou implantou-se no bairro Guajuviras o “Território da Paz”, como uma das formas de combater essa realidade.

Além disso, muitos dos bairros de Canoas possuem subdivisões e/ou apresentam vilas em seu interior, logo a divisão territorial não é exata e nem oficial. Apesar disso, locais como Chácara Barreto, Cinco Colônias e Ideal são considerados bairros por seus moradores.

Olhando pela uma ótica do cidadão canoense, parece que Canoas está muito associada à atividade industrial, uma vez que essa é a base econômica do município e também motivo de orgulho para muitos canoenses e para o seguimento empresarial, representado principalmente pelo SIMECAN (Sindicato das empresas Metal mecânica de Canoas) e pela CICS (Câmara da Indústria, Comércio e Serviços de Canoas).

Porém, nos dias de hoje, a sociedade e o poder público começam a questionar se esse é o posicionamento mais adequado para o território. Exemplos como Cubatão em São Paulo refletem esta preocupação, pois até hoje o município é percebido como um espaço poluído, sujo e com poucos atrativos.

O ponto a ser discutido é se é possível vincular um município com forte vocação industrial a uma imagem associada a desenvolvimento e sustentabilidade. Como a principal atividade do município pode ser associada a conceitos atuais de inovação, tecnologia e sustentabilidade?

Outro motivo de orgulho dos canoenses é o potencial educacional que poderia ser melhor explorado, em termos de posicionamento do município. Canoas tem uma forte rede educacional, tanto pública quanto privada, que vai desde a pré-escola até a Universidade e uma associação de educação e desenvolvimento tecnológico associado à produção industrial e sustentabilidade.

Esses destaques poderiam ser utilizados para trabalhar um conceito de rede de desenvolvimento. Porém, os recentes escândalos envolvendo a Ulbra, colocaram em cheque essa convicção de vocação para a educação. Outra questão que surge é sobre a possibilidade de recuperar a imagem de município com potencial educacional.

Também, ainda citando o caso Ulbra, até pouco tempo os canoenses se orgulhavam da grande estrutura hospitalar que a universidade oferecia e

que foi também fortemente prejudicada, em função da crise na instituição. O museu de tecnologia da Ulbra era outra instalação com forte potencial turístico e cultural cujo desmonte foi prejudicial aos projetos futuros do município.

O fato é que Canoas não possui atualmente uma imagem e um posicionamento forte, sendo uma ótima oportunidade de estudo e aplicação do *design* estratégico.

5.3 Pesquisa *Laddering*

Por se julgar que os espaços territoriais urbanos se constituem em objetos que permitem de forma clara e objetiva propor a construção de cenários que gerem experiência de vida nos moldes da metodologia do *design* estratégico, definiu-se nesse estudo concentrar o foco em uma cidade que claramente agrega esses diferentes elementos urbanos, e também pelo fato da cidade de Canoas já possuir várias tentativas, propostas e ações que geram percepções e experiências nos seus usuários (moradores e comunidade empresarial).

O propósito do estudo qualitativo é observar as experiências e percepções que buscam estabelecer vínculos com valores subjetivos, tanto individuais quanto coletivos, que compõem o universo urbano da cidade de Canoas e que necessitam de um modelo de observação amplo, que parte da compreensão dos processos de experiência, advindas de um lado das expectativas dos projetistas, entendidos nesse estudo como os gestores públicos que atuam como “*designers*” das experiências urbanas e do outro lado os usuários, entendidos como a comunidade empresarial, além dos moradores do município, que traduzem o reconhecimento (ou não) dos valores propostos, e a relação das expectativas com a entrega proporcionada pela vivência neste espaço urbano.

Desta forma e através deste escopo, buscou-se então compreender tanto o modelo proposto pelo *designer*, descrito nesse estudo como as lideranças públicas que definem e implantam as políticas e projetos públicos, quanto às percepções da experiência por parte dos usuários, representado por

todo o conjunto de indivíduos que habitam, trabalham ou se relacionam de forma efetiva com o município.

A observação dessa relação é proposta através de entrevistas em profundidade com a orientação da técnica do *laddering*. (Reynolds; Gutman. 1988). Este modelo de entrevista conduzida e individual fornece meios de vincular os atributos de projetos, políticas e serviços públicos a consequências no uso e vivência dessas ações propostas e por fim, estes a valores subjetivos que podem ser tanto desejados no momento do processo de projeção quanto percebidos no momento do uso ou vivência.

A técnica do *laddering* possibilitou, além disto, a construção de um mapa conceitual vinculando tais atributos, consequências e valores obtidos nas entrevistas. Desta forma, a metodologia deste trabalho se constituiu na entrevista em profundidade com o *designer* (lideranças públicas) e com os usuários (lideranças empresariais). A transcrição dessas entrevistas podem ser verificadas nos anexos 2 e 3 (p. 138 e 139).

Na coleta de dados da etapa *laddering*, por entender que os sujeitos foram escolhidos em função da sua hegemonia e que os dados se esgotaram e se tornaram reincidentes, definiu-se por fechar a coleta considerando a amostra por saturação. Em etapa posterior a essa coleta, se construiu um mapa para os valores desejados no momento do projeto e outro com as percepções por parte dos Usuários.

Também, como forma de buscar uma interpretação dos dados, os valores foram agrupados em constelações: imagens-conceito que sintetizam as ideias apresentadas em um modelo cartográfico, visual (Benjamin, 1995). O ciclo da experiência apresentado por Pine e Gilmore (1999) é utilizado como base para a construção destas imagens nas quais valores emocionais - tanto de projeção quanto percebidos na experiência - são visualmente distribuídos em quadrantes conforme afinidade conceitual. Estas imagens cartográficas - ou constelares - facilitam a visualização das dinâmicas das experiências vividas pelos entrevistados (Figura 7).

Por fim, a análise comparativa entre ambos os panoramas, através de uma moldura teórica e interpretativa forneceu subsídios não apenas para a compreensão deste modelo de experiência.

Em um segundo momento do estudo, também foi utilizada uma coleta de dados através de entrevistas *survey*, com os moradores do município, a fim de identificar também a percepção desse grupo heterogêneo.

5.3.1 A Cidade Como Projeto Que Gera Experiência

Os *designers* idealizam e descrevem Canoas como um espaço urbano que reconhece suas carências, mas que ao mesmo tempo projeta solução para as questões que impactam a sociedade de uma forma geral, e que também gerem uma percepção valor para seus usuários.

Essa idealização fica explícita nas entrevistas em profundidade com as lideranças públicas, que além de uma visão de conjunto e direcionamento, natural e esperado, que em certos momentos se confunde com questões ideológico-político-partidários, também resgata um discurso baseado em conceitos e crenças individuais.

Os *designers* contemplam uma cidade que se destaca pela qualidade de vida de seus habitantes, advindos de uma cadeia de atributos e consequências, e que geram, nas suas interpretações, valores diversos, mas que convergem para um conceito central. Algumas afirmações desse grupo de entrevistados ajudam a reforçar essa percepção:

“O desenvolvimento tem que ter duas faces, tanto econômico quanto social, onde se diferencia crescimento e desenvolvimento”.

“Canoas está promovendo um desenvolvimento sustentável, pois está se preocupando com a qualidade de vida da população, está investindo muito em educação e em medidas de proteção”.

“A minha visão de futuro de Canoas é ter uma cidade com muita qualidade de vida, e vista como a cidade que oferece oportunidades, que tem moradia, saneamento, e as questões fundiárias resolvidas”.

“A cidade das oportunidades, que qualifica profissionais, que atrai emprego”.

“A cidade do bem viver.”

Da entrevista em profundidade com os *designers*, alguns pontos se destacam como guia para a projeção da cidade. A partir das entrevistas, os *designers* apontam que as estratégias e ações, implantadas e propostas, tem o Desenvolvimento Social e Econômico como ponto central. Isso pode ser percebido na leitura do mapa da *laddering* com os *designers* (Anexo 2, p.183), resultante da entrevista, e que aponta um conjunto de valores que os *designers* entendem ser contemplados a partir das estratégias e ações propostas e implantadas na cidade. Para facilitar a visualização destes valores, extraíram-se os mesmos da *laddering* e se elaborou a constelação de projeto, buscando uma visualização deste conjunto:



Figura 8. Dinâmicas das experiências vividas pelos entrevistados - *Designers*. Fonte: Autor.

Atração de novos empreendimentos econômicos, consolidação e fortalecimento da matriz econômica, ao mesmo tempo, em que se busca também a sua diversificação, entre outros, foram os principais valores identificados nas falas dos *designers*. A ideia de uma cidade que projeta e se volta para a consolidação de ações que gerem desenvolvimento econômico e social sustentável, em alguns momentos estão associados fortemente a alguns atributos e consequências e em outros momentos se percebe que esses estão permeados em todas as dimensões do projeto de cidade e implementação de ações. Os vínculos destes valores com os atributos imaginados pelos *designers* da cidade se estabelecem, de forma clara, a partir das consequências imaginadas.

Em um primeiro momento, baseado no modelo teórico utilizado para a interpretação da experiência pode-se identificar as metas de engajamento na experiência de desenvolvimento econômico e social.

No outro extremo, também se buscou identificar os valores percebidos pelos usuários (lideranças empresariais). Nessa análise percebeu-se que a identificação desses valores é um pouco mais complexa do que na entrevista com os *designers*, pois o grupo de usuários nem sempre têm o conceito claro para explicitar a forma que vivem suas experiências no contexto do estudo. Pelo contrário como participantes e elementos ativos e efetivos da experiência, estes têm formas sutis de diferenciação dos valores percebidos na vivência. Essa diferença se expressa com relação aos valores atribuídos pelo *designer* e, até mesmo, em conceitos semelhantes apresentados por diferentes entrevistados e que têm diferentes nuances de um mesmo valor. Isso pode ser percebido na leitura do mapa da *laddering* com os usuários (anexo 3, p. 139)

Outro ponto a se destacar, na análise desse grupo, é o fato da existência de uma forte tendência que apontam para valores negativos. Os usuários, ao contrário do discurso dos *designers* descrevem diversas relações de atributos e consequências que geram percepções de valor, ora positivos, ora negativos.

Nessa análise, também se levou em consideração aspectos relacionados à crítica política e discurso de contrariedade às ações propostas pelos gestores públicos, tendo-se o cuidado de filtrar no discurso as falas que

representavam mero desabafo de contrariedade daquelas que efetivamente apontam para a percepção de valor, mesmo quando essas se demonstram negativas.

Assim, como foi ilustrado para explicitar a visualização dos valores descritos pelos *designers*, também para os usuários, foi elaborada uma constelação de projeto extraído da *laddering* como forma de se buscar uma melhor visualização deste conjunto. Nessa representação foi construído duas constelações, uma com os valores positivos, e outra com os valores negativos.

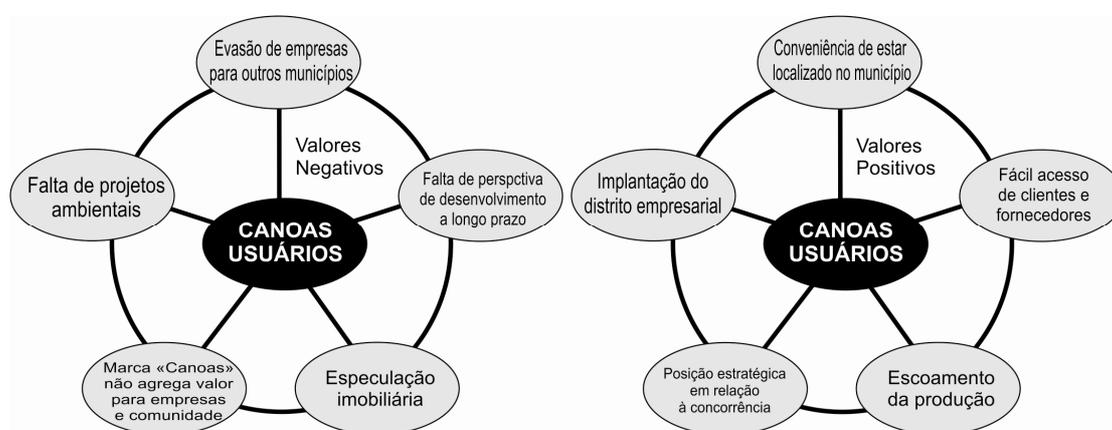


Figura 9. Dinâmicas das experiências positivas e negativas vividas pelos entrevistados - Usuários. Fonte: Autor

Conforme pode se perceber, as percepções de valor positivas advém basicamente de atributos e consequências relacionadas à localização do município e a mobilidade urbana, tanto no sentido inter quanto intracidades, e isso se sustenta de forma mais clara na constituição da matriz *sowt*, que será apresentada mais em uma etapa mais adiante desse estudo e também do próprio discurso dos entrevistados que em diferentes momentos expressão essa condição, destacando ao mesmo tempo em que a localização de Canoas pode ser considerada como um ponto negativo do município, em função às dificuldades principalmente relativas à mobilidade, por outro lado se destaca também como sendo o principal ponto positivo, em função da proximidade com outros centros urbanos, e da capital do estado.

Esse ponto parece ser um dos mais relevantes nesse estudo e será discutido mais adiante com mais profundidade.

Há nesse caso também algumas convergências de valor, quando os *designers* citam, por exemplo, a busca de desenvolvimento de novos setores empresariais, e os usuários reconhecem isso no esforço para a implantação do distrito industrial, porém, ressaltando que por enquanto percebem isso apenas como uma promessa, e não como uma ação efetiva.

Os valores negativos, por outro lado, são oriundos de uma forte crítica à política de desenvolvimento adotada pelo município, e se fragmentam em diferentes áreas, contrapondo o discurso dos *designers*. Como exemplo constata-se que ao mesmo tempo em que os *designers* destacam a abertura de novas empresas como um resultado das ações adotadas, os usuários citam a evasão de empresas do município, justamente pela falta de investimentos e incentivos públicos. Assim como também há discordância de percepções quando o *designer* cita investimentos na criação de parques de preservação, e os usuários indicam justamente a falta de investimento em projetos ambientais.

Assim como ocorreu nas entrevistas com os *designers*, também na fala dos usuários é possível identificar diversas citações que reforçam as percepções ilustradas no mapa da *laddering* e que indicam ora contrariedade, ora concordância, com as propostas projetadas e executadas. Essas citações se constituem em um rico indicativo de como os usuários percebem a experiência proposta pelos *designers*, e demonstram quais os caminhos de projeto que podem ser trabalhados com mais intensidade a fim de se construir cenários mais adequados para a realidade urbana de Canoas.

“Canoas perdeu muitas oportunidades por falta de uma política de incentivos”.

“Em comparação a outros municípios, os incentivos promovidos por Canoas sempre foram muito modestos”.

“Deve se fazer um estudo para identificar a "vocação" e definir o "conceito" da cidade. Esse conceito deve ser definido e adotado permanentemente por todos independente de quem estiver ocupando o governo”.

“Muitos investimentos empresariais tem migrado para Cachoeirinha, Eldorado e Nova Santa Rita, em função da falta de políticas de desenvolvimento”.

“Se o município não tem condições, sozinho, de promover o desenvolvimento, deve buscar parcerias para isso”.

“Apesar das vantagens oferecidas por outros municípios, a disponibilidade logística, disponibilidade de mão de obra, proximidade com o aeroporto, entre outros, pesaram na decisão de permanecer em Canoas. E mesmo com uma relação afetiva com o município, o que realmente pesa numa decisão dessas é são as vantagens e facilidades que são oferecidas por Canoas”.

As maiores contribuições das análises até aqui propostas residem no impacto que o fator localização tem sobre município de Canoas. Percebe-se, contudo que não há uma intencionalidade projetual muito clara por parte dos *designers* de suscitar valores com o intuito de aproveitar esse fator que vacila entre o positivo e negativo e transformá-lo em um fator essencialmente positivo para o município.

Os projetos citados nas entrevistas e que se referem a essa dimensão, estão diretamente associados e dependentes de outras esferas do poder público (Estadual e Federal) e se referem a projetos de mobilidade, tais como o rebaixamento do Trensurb na área urbana de Canoas, construção da BR-448 (estrada do parque), revitalização e da BR-116, aeromóvel, entre outros.

Porém, estas não são percebidas como ações efetivas do poder municipal, o que gera a crítica por parte dos usuários, por não perceberem ações próprias e de cunho mais endógeno e que influenciassem diretamente o dia a dia da comunidade, dentro dos limites urbanos.

Percebe-se também, que por questões naturais de discordância e crítica, haverá sempre um antagonismo de por parte dos participantes, ficando evidente que sempre haverá ruídos entre aquilo que foi idealizado e aquilo que é vivenciado. A grande contribuição desse procedimento metodológico é que esse permite visualizar o *design* e a sua capacidade de articulação trans disciplinar como instrumento de mudança social baseada nos valores comuns de um núcleo urbano.

5.4 Pesquisa *Survey*

Com o segundo universo, denominado de UNIVERSO 2, constituído de indivíduos que representem um panorama abrangente e heterogêneo do universo social de Canoas, optou-se pela aplicação de uma pesquisa *survey* a fim de contemplar a aplicação da metodologia do *design* estratégico acrescentando em sua fase metaprojetual uma ferramenta quantitativa.

A escolha desse método quantitativo levou em consideração que a metodologia *survey* tem importante papel nas pesquisas de opinião e levantamentos estatísticos que visam identificar determinadas situações e que, em muitos casos, atende como base de informações a outros tipos de pesquisa, como é o caso desse estudo, onde os dados oriundos desta coleta de dados se constituíram de complemento aos dados qualitativos extraídos da pesquisa contextual e da pesquisa *laddering*.

A pesquisa *survey* pode ser definida como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa. (apud PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Apesar da denominação *survey* se referir a diferentes tipos de pesquisa social, tais como censo demográfico, pesquisa de mercado, entre outras, convém destacar que neste estudo o termo *survey* se refere especificamente a uma pesquisa de opinião, aplicada junto a indivíduos que fazem parte do universo do objeto de estudo.

A escolha da pesquisa *survey* como método quantitativo de coleta de dados junto ao UNIVERSO 2 levou em consideração alguns aspectos que se julgaram importantes nessa etapa do estudo, tais como aplicação do pensamento lógico, entendimento da população maior representada pela amostra, à perspectiva que as informações estatisticamente replicam em outros subgrupos (idade, sexo, classe, social, grau de instrução, entre outros), e

representam um fenômeno geral do universo pesquisado, e com ampla compreensão com o uso de poucas variáveis.

Dentre as características da pesquisa *survey*, que justificam o uso dessa ferramenta dentro desse estudo, pode-se destacar que a pesquisa *survey* gera medidas precisas e confiáveis que permitem análise estatística e mede opiniões, atitudes, preferências, e comportamentos de um determinado grupo de pessoas.

Para a realização deste estudo *survey*, foram seguidas as seguintes etapas: definição do objetivo da pesquisa; definição da população e da amostra; elaboração dos questionários; coleta de dados; processamento dos dados; análise dos resultados e utilização dos resultados como subsídio na etapa metaprojugal na construção de cenários.

O questionário *survey* foi aplicado com o auxílio de uma ferramenta on line de coleta de dados, através do endereço eletrônico:

https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=pt_BR&pli=1&formkey=dERabjIVSkM1UndwUkJsai12RmpROFE6MQ#gid=0

As entrevistas foram aplicadas no período de 04//07/2011 à 29/08/2011, em uma amostra não probabilística de 60 questionários, selecionados por conveniência, através de convite aleatório a um universo de mais de 700 pessoas, nas quais o único critério de seleção era o fato de o entrevistado ser morador ou ter uma forte relação com o Município de Canoas, como por exemplo, trabalhar, estudar, ou ter vivido grande parte da sua vida no município. Uma cópia do instrumento utilizado na coleta de dados da pesquisa *survey* pode ser visualizado no anexo 1 (p. 131).

Para efeito de verificação e validação dos dados coletados, foi solicitado que os entrevistados se identificassem com o nome, data de nascimento, ocupação e local de trabalho ou estudo, sexo e qual o tempo que mora ou tem relação com o município. Através dessas questões foi possível fazer uma descrição da amostra e compreender o grau de relevância e aderência dos entrevistados com o objeto da pesquisa.

5.4.1 Apresentação do Estudo *Survey*

Como forma de familiarizar o perfil da amostra, os dados iniciais coletados apresentam um grupo representativo do universo pesquisado, com um perfil com predominância de indivíduos do sexo masculino, e uma média de 40 anos de idade, de diferentes profissões, com uma pequena predominância de estudantes, professores e comerciantes. A idade média demonstra que a amostra representa um indivíduo adulto, com uma maior perspectiva da cidade como um todo, e também com um censo crítico mais aprofundado com relação à realidade da sua cidade.

Um dado relevante é o fato de 91% dos entrevistados morarem há mais de dez anos no município, e apenas 2% morarem há menos de cinco anos, sendo que nenhum dos entrevistados mora há menos de 3 anos em Canoas. Essa informação é importante e reforça a fidedignidade dos dados coletados, pois se percebe que a amostra pesquisada tem um longo tempo de relação com o município, o que demonstra um profundo grau de conhecimento sobre a realidade e sobre os fatores predominantes que interferem na vida social e econômica da Cidade (Anexo 5 - Gráficos 1 e 2, p. 179).

O caráter heterogêneo da amostra se reflete, principalmente, na distribuição das características profissionais dos indivíduos, representada por profissionais de diferentes áreas de atuação profissional, além de estudantes (Anexo 5 - Gráfico 3, p. 180). Esse dado é relevante, no sentido de que com diferentes olhares, a partir do ramo de atividade no qual o entrevistado atua, é possível ter uma compreensão mais ampla do objeto pesquisado, pois as respostas naturalmente direcionam-se para uma percepção individual e relacionada ao âmbito em que o entrevistado se insere.

Outro dado, nesse contexto de relacionamento e envolvimento dos indivíduos com o objeto pesquisado, diz respeito à relação que estes têm com

o Município e como o percebe. Nessa etapa do questionário, foi perguntado aos entrevistados se esses gostavam de viver em Canoas, e quais os motivos ou fatores condicionantes do fato de gostarem ou não de viver no município.

Estas questões tiveram por objetivo investigar o índice de ligação afetiva e emocional dos entrevistados com a sua cidade, e quais são os fatores que influenciam essa relação, iniciando, a partir desse questionamento, um entendimento mais profundo acerca dos fatores emocionais e espontâneos que atuam na percepção dos moradores a respeito do espaço urbano que ocupam. As respostas a estas indagações pode ser visualizada na integralidade nos Gráficos 4 e 5 (Anexo 5, p. 180 e 181).

Através de uma resposta simples é possível perceber que existe uma forte ligação do grupo pesquisado com o Município de Canoas, pois 84% dos entrevistados afirmam gostar de viver no município. Essa questão também demonstra a relação afetiva e emocional do grupo entrevistado para com a Cidade e para com a comunidade em que estão inseridos.

Essa relação é mais facilmente percebida a partir de uma análise mais profunda de outros dados coletados nesse estudo e que demonstram que, além de ter uma forte relação, também há uma grande preocupação do grupo para com a comunidade.

Porém, uma pequena parte de 16% afirma que não gosta de viver no Município e o estudo também buscou identificar quais são os fatores negativos que levam essa parte do grupo a não gostar de viver em Canoas.

O que chama a atenção nessa questão é que alguns dos fatores apresentados como sendo fatores negativos, ao mesmo tempo são apresentados como fatores positivos por aqueles que afirmam gostar de viver em Canoas.

Outra característica a ser destacada nas respostas descritivas da pesquisa, diz respeito a um posicionamento crítico dos entrevistados que em vários momentos do estudo demonstram uma posição de questionamento e crítica ao poder público, que em alguns momentos da pesquisa levam a um desvio do foco da entrevista. Porém, esse comportamento já era esperado e

previsto, pois um instrumento dessa natureza naturalmente leva o entrevistado para esse viés.

O procedimento de análise dos dados coletados levou em consideração esse direcionamento dos entrevistados e buscou, através de um entendimento mais profundo das respostas, direcionar a crítica política para o entendimento dos fatores relevantes e representativos das respostas coletadas.

Por se tratar de uma questão aberta, para efeitos de tabulação e análise, as respostas foram agrupadas conforme a similaridade e intenção das respostas apresentadas, levando-se em consideração a forma e conteúdo das mesmas. Dessa forma as respostas foram classificadas em quatro grupos:

Infraestrutura e características urbanas: Nesse grupo de respostas foram agrupadas as respostas relacionadas às características físicas do município e à infraestrutura, tais como respostas que citavam o fato de perceberem a cidade como “dormitório”, limpeza e cuidado urbano, características industriais, índices de pobreza, poluição ambiental entre outros.

a) **Lazer e Cultura:** Nesse grupo estão as respostas que citam deficiências ou falta de opções de cultura e lazer no município, tais como o fato da cidade não ter uma vida cultural ativa ou locais adequados para o lazer, poucas áreas verdes e falta de atrativos naturais, entre outros.

b) **Cultura política:** Esse grupo se refere ao descontentamento com as lideranças públicas e falta de consciência política da sociedade como um todo.

c) **Características da comunidade:** Nesse grupo as respostas estão associadas às lembranças de tempos passados (saudosismo), e crítica à falta de espírito comunitário.

Metade dos entrevistados que disseram não gostar de viver em Canoas, o justificaram em função da infraestrutura e características urbanas na cidade. Parte dessas características identificadas nas respostas faz parte do imaginário e está enraizado na cultura da cidade, como por exemplo, o fato de Canoas ser vista como cidade dormitório de Porto Alegre, fato que há muito tempo já não mais se configura, em virtude da realidade atual e de condição

econômica de Canoas, que ao contrário, a coloca como um polo de empregos na região metropolitana de Porto Alegre (Anexo 5 - Gráfico 5, p. 181).

Outros pontos identificados como fatores negativos, que são apresentados como justificativa do descontentamento dos entrevistados em viver em Canoas podem, contudo, ser facilmente identificados na realidade e na paisagem urbana do município, tais como a limpeza e poluição ambiental, tão comum e presente na maioria dos grandes centros urbanos.

Fatores como falta de uma cultura política do município e a percepção de características da própria população, descrita pelos entrevistados como de comportamento individualista, sem maior preocupação com o coletivo e falta de espírito comunitário, podem ser compreendidos como fatores negativos do município, sugerindo uma característica da população, que poderia ser melhor explorada em outros estudos.

Da mesma forma, o estudo também buscou identificar os fatores positivos de ligação da população com o seu município e que influenciam o sentimento de pertencimento e atuam como elementos, que na visão dos indivíduos pesquisados são fatores que os fazem gostar de viver em Canoas. Nessa relação positiva e de satisfação de viver no município, encontra-se a grande maioria da amostra entrevistada, com 84% dos indivíduos afirmando gostar de viver em Canoas, e que destacam diferentes motivos para esse sentimento, sendo alguns, inclusive, comum aos apontados pelo grupo minoritário como fatores negativos.

A pesquisa não se aprofundou no mérito acerca dos porquês de alguns fatores serem identificados tanto como positivos quanto negativos no sentimento de afeição apontado pelo grupo pesquisado, pois esses não foram tão relevantes na comparação de causa e efeito que determinassem um estudo exploratório nesse sentido, e também por não ser esse o objetivo central do estudo. O que se buscou foi apenas identificar quais foram os fatores mais preponderantes nessa relação com o objetivo apenas de entender quais os pontos positivos e negativos que influenciam o sentimento de gostar ou não de viver no município.

Da mesma forma que no item anterior, as respostas foram agrupadas conforme a similaridade e intenção das respostas apresentadas, levando-se em consideração a forma e conteúdo das mesmas. Desta forma, as respostas foram classificadas em nove grupos:

Hospitalidade e características urbanas: Nesse grupo, as respostas destacaram características descritas pelos entrevistados como fatores positivos em relação à cidade. Sentimentos como “Canoas tem um ar de cidade do interior” e “cidade acolhedora”, foram algumas das respostas citadas.

Parte dos entrevistados disseram perceber Canoas como uma cidade tranquila, que apesar da proximidade com Porto Alegre e mesmo com o fato de ser uma cidade grande, ainda possui um certo “charme de cidade pequena”, mas sem perder as características e conveniências de uma cidade grande. Tranquilidade e acolhimento foram uma constante nas respostas

Afetividade e Relações humanas: nesse grupo de respostas percebe-se claramente a ligação afetiva da amostra com a cidade. Fatores como “lembrança da infância”, “família”, “cidade natal” e “amizades” forma alguns dos motivos citados e que reforçam a relação de afetividade com a cidade como um fator determinante no sentimento de pertence descrito pelos entrevistados.

Vale destacar que os termos “família” e “amizade” foram amplamente citados pelos entrevistados.

Conveniência: Um dos fatores destacados na pesquisa é a “conveniência” descrita pelos de diferentes formas pelos entrevistados, mas que a citam que um dos fatores positivos de se viver em Canoas, e que isso se deve pelo fato de que há uma facilidade latente no município em vários aspectos, tais como transporte, comunicações, opções de estudo e trabalho, consumo, entre outros.

Esse fator reforça um sentimento de comodidade, que pode ser descrito pelas respostas de alguns entrevistados que dizem que “apesar de Canoas parecer uma cidade do interior, é possível encontrar tudo por aqui, além de ficar perto de tudo”.

a) **Lazer e cultura:** Alguns entrevistados apontaram aspectos como lazer e cultura como pontos positivos de Canoas. Entre as respostas estão citações com referência as atividades culturais disponíveis no município, tanto a partir de iniciativas públicas quanto privadas, disponibilidade e variedade de opções de parques e praças, cinemas, *shoppings*, bares, restaurantes, entre outros.

b) **Desenvolvimento econômico:** Neste grupo, as respostas demonstraram orgulho por parte dos entrevistados que destacaram fatores econômicos do município como pontos positivos. Entre as respostas, foi apontado que Canoas tem um custo de vida baixo com relação à transporte, moradia, alimentação, entre outros.

Além disso, apontam que há boas oportunidades de trabalho e percebem que Canoas passa por um momento de desenvolvimento.

c) **Infraestrutura e serviços públicos:** A infraestrutura do município, como pavimentação saneamento, iluminação, segurança, hospitais, entre outros, foram destacadas nesse grupo de respostas como fatores positivos e de satisfação de morar em Canoas.

d) **Localização, transporte e mobilidade urbana:** A localização de canoas, assim como foi apontado na pesquisa *laddering*, também é destaque na pesquisa *survey*, como um dos principais pontos positivos do município.

A proximidade com a capital, serra e litoral, assim como a posição estratégica em relação ao MERCOSUL, foram apontados como fatores que reforçam o sentimento positivo em relação ao município.

Além desses, também o fato dessa proximidade favorecer o deslocamento e transporte, principalmente dentro da região metropolitana. Meios de transporte coletivos como o *trensurb* foram apontados como fundamental e que proporcional grande comodidade em relação ao transporte e mobilidade urbana.

e) **Educação:** Outro ponto levantado pelos entrevistados como fator de destaque em Canoas, diz respeito à educação. Parte dos entrevistados demonstrou que consideram que o município está muito bem servido em

termos de educação, tanto no ensino básico, quanto no ensino fundamental, médio, superior e profissional.

A grande oferta de vagas em escolas municipais e estaduais, além da variedade de oferta nas escolas particulares, também foram lembradas pelos entrevistados como fatores que reforçam o sentimento de “bem viver” em Canoas.

Também a educação superior com o fato de Canoas possuir quatro IES, e a educação profissional com o sistema S (SENAI/SENAC) e o Instituto federal de educação, forma apontados como fortes diferenciais do município. Essa lembrança do sistema educacional de Canoas também foi um ponto que se destacou fortemente na pesquisa *laddering*.

f) **Comércio e serviços:** A forte estrutura e variedade da oferta de comércio e serviços disponíveis em Canoas, também foram lembradas pelos entrevistados como elementos positivos do município e que tornam mais confortável o ato de morar em Canoas.

Os entrevistados destacaram que a grande variedade de estabelecimentos comerciais, como lojas, shoppings, bares, restaurantes, além de toda uma infraestrutura de serviços, facilita a vida dos moradores, pois esses não necessitam se deslocar para outros lugares a fim de suprir suas necessidades de consumo. O detalhamento quantitativo desse questionamento pode ser visualizado no Gráfico 6 (Anexo 6, p. 181).

Conhecidos os fatores preponderantes acerca dos elementos que geram satisfação nos indivíduos e que os levam a gostar de morar na cidade, o estudo buscou completar esse entendimento, inquirindo os respondentes expressassem sua opinião sobre o que consideram que Canoas possui de melhor. Essa pergunta, formulada de forma aberta, permitiu que os entrevistados manifestassem sua opinião, a respeito das características, elementos ou situações, que consideram como positivas no município. Essa pergunta foi formulada para todos os entrevistados, independente destes terem respondido anteriormente se gostam ou não de viver em Canoas.

O objetivo dessa questão é extrair dos entrevistados as percepções positivas acerca do ambiente urbano que habitam, e com isso fornecer maiores

subsídios para a construção de uma matriz *SWOT*. Na análise dos resultados, foi possível perceber que os elementos indicados nessa questão são praticamente os mesmos descritos pelos entrevistados que indicaram os motivos do porque “gostam de viver Canoas”.

Com isso, é possível entender que, mesmo os entrevistados que manifestaram não gostar de viver em Canoas, reconhecem as virtudes do município, e são capazes de apontar os seus pontos positivos, com índices percentuais muito semelhantes nas duas questões. Dentre os fatores manifestados pelos entrevistados destacou-se a citação referente às “relações humanas” e “características urbanas” como um referências a serem destacadas nessa questão.

Novamente, e a exemplo do que foi descrito no item anterior, as respostas a essa questão remetem a ligação afetiva da amostra com a cidade, com citações que fazem referência a “infância”, “família”, “origens” e “amizades” reforçando a relação de afetividade com a cidade as “características urbanas” citadas nas respostas, também se referem as características de cidade pequena, mas com ares de metrópole. As respostas para essa questão estão ilustradas no Gráfico 7 (Anexo 5, p. 182).

Como contraponto, e também com o objetivo de construção da matriz *swot*, os entrevistados foram questionados sobre os pontos negativos de Canoas, com a seguinte pergunta: “Em sua opinião, o que Canoas tem de pior?”.

Da mesma forma que a pergunta anterior, a questão foi formulada com respostas abertas, para todo o conjunto de entrevistados, tanto aqueles que indicaram gostar de viver em Canoas, quanto para aqueles que manifestaram não gostar de viver no município.

Conforme pode ser visto no Gráfico 8 (anexo 5, p. 182), alguns dos itens apontados coincidem com os mesmos itens indicados como sendo positivos. Pela característica da pesquisa *survey*, que se limita apenas a descrever de forma quantitativa as respostas dos entrevistados, sem explorar os fatores que a motivam, torna-se difícil fazer uma interpretação mais

profunda a respeito do porque algumas características e peculiaridades do município podem ser apontadas tanto como positivas quanto negativas.

Uma hipótese possível diz respeito à própria característica da amostra, que não foi estratificada de forma mais específica, com uma maior delimitação e especificação das suas características, que a tornaram bastante heterogênea e diversificada, em termos de faixa etária, classe econômica, localização, entre outros.

Outra hipótese é a forma como a complexidade dos espaços urbanos são percebidos por seus habitantes, assim como as diferenças e a própria diversidade de estilos e modos de vida característica desses espaços.

Fatores que são facilmente identificados como problemas estruturais e sociais, comuns à maioria das grandes cidades, podem ser facilmente identificados nas respostas dessa questão.

No entanto, o cruzamento das percepções identificadas no estudo *laddering* com o conjunto de dados coletados nesse questionário ajuda a trazer uma compreensão mais precisa sobre esse questionamento, e permitiram buscar uma compreensão mais precisa de alguns problemas predominantes em Canoas.

Conforme pode ser percebido no Gráfico 8, fatores como segurança, infraestrutura, saúde, educação, saneamento entre outros, são fatores comum de descontentamento e que facilmente seriam apontados em pesquisas semelhantes aplicadas em qualquer grande cidade brasileira. Apesar da natureza genérica desses itens, chama a atenção, porém o alto índice de entrevistados que apontam a questão da segurança e infraestrutura de serviços públicos como grandes problemas de Canoas.

Outro fator amplamente levantado e que se repetiu com grande frequência também na pesquisa *laddering*, diz respeito à insatisfação do Canoense com a divisão da cidade em função dos trilhos do Trensurb e da BR-116.

Apesar de ser censo comum no município que, até então, os benefícios destas duas vias de transporte, ter sido maior que o prejuízo gerado, é cada vez mais frequente o questionamento e insatisfação, por parte da comunidade,

com a divisão sofrida pela cidade. As manifestações das lideranças municipais, descritas no estudo *laddering*, somam-se aos resultados obtidos no estudo *survey* que apontam a divisão de Canoas, e conseqüentemente a sua característica urbana, como sendo um dos grandes, e talvez o maior problema urbanístico da cidade.

A manifestação disso também se reflete em outros fatores apontados, tais como o transporte público e mobilidade urbana, descritos a partir da dificuldade apontada pelos moradores de circular de um lado a outro da cidade em função da barreira física imposta pelo trem e pela rodovia, e também os inúmeros problemas de tráfego e locomoção enfrentados diariamente em função do esgotamento total da rodovia, que se reflete no fluxo de trânsito de toda a cidade.

Também pode ser destacado nessa questão um fator apontado pelos entrevistados que diz respeito ao desconforto percebido pelos moradores de Canoas em relação às condições ambientais do município, principalmente em relação à qualidade do ar e com relação à poluição sonora gerada, tanto pelo grande tráfego da BR-116, quanto pelos aviões militares da Base Aérea de Canoas.

Se no passado o fato de ser sede do Comando Aéreo do Sul, era um fator de orgulho para os canoenses, hoje os seus cidadãos questionam essa condição. As respostas que indicaram as questões ambientais do município como um ponto de descontentamento, levantam também a preocupação em relação ao fato de uma unidade militar da aeronáutica estar localizada dentro de uma área urbana amplamente povoada. Manifestações com o desconforto gerado pelo barulho das aeronaves, bem como o medo de um possível acidente em uma área alto índice populacional, foram amplamente citadas na pesquisa.

Ainda, com pouca projeção, surgiram outros pontos de descontentamento, como educação básica, cultura política, entre outros, porém com índice percentual muito baixo para que possam ser considerados como problemas estruturais ou significativos.

Na sequência da investigação se buscou verificar o grau de participação dos cidadãos nas decisões sobre os problemas que atingem a sua comunidade, a fim, de verificar o quanto o indivíduo comum participa e influencia nas decisões referentes às políticas de investimento em prol da cidade.

Além disso, também se buscou saber, através de qual ou quais instrumentos, se dá esse envolvimento, e para isso foram feitos dois questionamentos, o primeiro se o entrevistado participa de alguma atividade de discussão de interesse do seu bairro ou comunidade, e o segundo questionamento foi através como ocorre essa participação. As respostas para essa questão são ilustradas no Gráfico 9 (anexo 5, p.183).

Através da análise percebe-se que o índice de participação do cidadão comum de Canoas, nas discussões que envolvem a sua comunidade, é muito pequeno, com apenas 25% dos entrevistados afirmando participar de alguma forma de discussão sobre os problemas e necessidades da comunidade.

Também com relação a este índice não houve grande surpresa, pois a prática de participação popular nas decisões orçamentárias no Brasil, ainda é muito tímida e recente, o que justifica um índice de participação baixo, conforme identificado nesse estudo. Dos entrevistados que disseram participar de algum tipo de discussão comunitária, apontaram que o fazem através da associação de moradores, e, com percentuais muito próximos e baixos, também através de clubes sociais, direto com o poder público ou com diálogos na vizinhança. Gráfico 10 (Anexo 5, p. 183).

As respostas para esse questionamento reforçam o entendimento de que a participação popular nas discussões acerca das políticas de investimento e desenvolvimento é muito pequena e limitada, e que esse fenômeno não é um privilégio de Canoas, pois assim como ocorre em outras esferas de participação popular, seja no âmbito municipal, estadual ou federal, o senso comum nos leva a pensar que para fiscalizar ou participar dos atos decisórios da administração pública é necessário ser opositor ao governo, pois assim a fiscalização seria mais um espírito de vingança que um direito de cidadania, outros entendem que essa é uma função restrita aos parlamentares, Tribunais de Contas, Ministério Público, Conselhos, Associações e Sindicatos.

A verdade é que, geralmente, as pessoas em geral, não se sentem motivados ou com obrigação de participar de discussões públicas, pois entendem que nada podem fazer já que as decisões políticas são tomadas, independente da opinião pública.

De fato, essa questão é bastante ampla e poderia levar á outras discussões mais complexas, mas que fogem do escopo desse estudo, motivo pelo qual não foi realizado um estudo mais aprofundado acerca dos motivos que levam a uma compreensão mais clara dos fatores que levam a essa baixa participação popular nas discussões acerca das políticas públicas.

O que foi explorado no estudo, diz respeito apenas aos canais mais comumente utilizados para essa participação, quando ela ocorre e também com referência a qual os canais abertos para facilitar o acesso às informações, às técnicas de controle da execução orçamentária a vontade política de partilhar o poder e a transparência dos seus atos. Assim, os dados da pesquisa apontam que, quando há participação popular nas discussões públicas, a associação de moradores funciona como o canal mais utilizado para essa participação, com uma pequena fragmentação por outros canais, como a relação direta e individual com os gestores públicos.

Seguindo nessa linha de raciocínio, com relação às políticas públicas os entrevistados foram questionados a respeito das suas percepções em relação às diretrizes e políticas de investimento adotadas pelo poder público, sendo perguntados se conheciam as ações desenvolvidas pelos gestores públicos, não apenas em termos Municipal, mas também as políticas Estaduais ou Federais, a fim de alavancar, incrementar e apoiar o desenvolvimento econômico do município. As respostas dos entrevistados demonstraram que a maioria da população desconhece as ações desenvolvidas e realizadas pelo poder público, como pode ser visto no Gráfico 11 (Anexo 5, p. 184).

Para esse questionamento, o índice de 39%, dos que dizem ter conhecimento, demonstra que é bastante baixo o nível de conhecimento da população a respeito das políticas públicas de desenvolvimento, principalmente se for considerada a ampla divulgação que normalmente é realizado, pelas administrações públicas, a fim de dar publicidade aos seus atos.

Novamente, nessa questão não se buscou explorar os fatores que geram esse baixo índice de conhecimento, pois isso também não faz parte do escopo do estudo. O que se pretendeu, nesse questionamento, foi investigar quais são as ações conhecidas ou percebidas pela comunidade, a fim de comparar com a pesquisa *laddering*, e se os valores dessas ações estão alinhados com aquelas indicadas pelos projetistas.

Para ampliar esse tópico, os entrevistados foram solicitados a indicar qual a ação, ou ações, desenvolvidas pelo poder público de Canoas a fim de alavancar, incrementar e apoiar o desenvolvimento. Gráfico 12 (anexo 5, p. 184)

Os resultados obtidos com as respostas a essa questão, demonstram claramente uma falta de conhecimento mais profundo acerca das ações propostas pelo poder público, haja vista que quase a metade dos respondentes reforçaram a afirmação de que desconhecem qualquer tipo de ação promovida ou realizada pela administração pública, seja ela municipal, estadual ou federal. Reforça-se a isso o fato de que as respostas dos que afirmam conhecer alguma ação, demonstram também uma grande fragmentação das percepções, com certa confusão daquilo que seriam ações efetivas ou políticas de desenvolvimento, com ações pontuais ou de fluxo contínuo do próprio município, como, por exemplo, a feira do livro, caravana cultural, e outros, que não podem ser considerados como uma “ação estratégica” ou “política de desenvolvimento”, mas sim como eventos tradicionais e que ocorrem periodicamente dentro do calendário oficial.

Destaca-se com esse questionamento que a sociedade em geral desconhece quais são as políticas públicas propostas pelos seus dirigentes, e isso demonstra que há uma baixa percepção do que é desenvolvido no âmbito municipal como estratégia de desenvolvimento urbano. O que é possível de perceber é que algumas ações que são destaque na mídia podem ser notadas e entendidas por parte do cidadão comum, porém essa percepção é bastante frágil, pois os resultados não apontam para uma ou outra ação mais específica que possa se destacar nesse cenário.

De todas as ações citadas, talvez aquela que pudesse ser considerada como mais evidente é a construção da rodovia BR 448, conhecida como a

“Rodovia do Parque”, que se constituirá em uma via alternativa a já saturada BR 116, e que surge como uma provável solução para o problema de mobilidade urbana do município.

Essa constatação torna-se relevante, pois novamente a questão referente à localização, e em especial os problemas relacionados à mobilidade, transporte e trânsito, são lembrados, o que reforça a necessidade latente, também amplamente indicada na pesquisa *laddering*, de se buscar alternativas possíveis a esse problema em específico.

Outros pontos lembrados pelos entrevistados, tais como investimentos em saneamento, instalação do complexo prisional, implantação do Campus do Instituto Federal de Educação, entre outros, embora lembrados com menor frequência, também serviram como reforço aos dados levantados no estudo *laddering*, pois convergem para percepções semelhantes indicadas em ambos os estudos.

Ainda em relação à percepção dos entrevistados com relação à cidade, o estudo buscou investigar como os seus moradores “sentem” e “veem” sua cidade, ou seja, tentou-se através dessa questão, identificar uma descrição mais objetiva da cidade, na ótica dos seus cidadãos, através do seguinte questionamento: “O que primeiro vem a sua cabeça quando o assunto é Canoas”?

Essa pergunta objetivou identificar, como Canoas é vista e percebida por seus cidadãos, e por se tratar de uma pergunta aberta, as respostas foram bastante variadas e diversificadas, com o uso de diferentes expressões e descrições, que refletiram o caráter individual do questionamento, onde os entrevistados puderam descrever de forma mais livre as suas percepções. Para efeito de interpretação, buscou-se aglutinar as respostas em grupos descritivos que se alinhassem com as intenções de resposta dos entrevistados, conforme pode ser visto no Gráfico 13 (anexo 5, p. 185).

Assim, as respostas para esse questionamento foram classificadas da seguinte forma:

Amizade: nesse grupo as respostas tiveram uma convergência para elementos que reforçam o sentimento de “amizade”, “parceria”, “coleguismo”,

entre outros, com respostas que evidenciam o sentimento de viver em uma cidade que reflete as origens da infância, assim como o sentimento de fazer parte de grupo com as mesmas referências sociais e culturais. O termo “amizade” foi utilizado com frequência, com os entrevistados destacando que esses laços emocionais refletem uma lembrança positiva da cidade.

Esse tipo de lembrança, associada à imagem da cidade, não foi uma surpresa no estudo, pois como grande parte da amostra da pesquisa foi composta por indivíduos que afirmaram morar há mais de dez anos no município, torna-se natural que elementos de referência da vida dos entrevistados fossem citados e associados à cidade em que residem.

a) **Família:** Assim, como a amizade, também os laços familiares foram lembrados e associados à imagem da cidade. Os entrevistados citaram expressões como “lar”, “cidade do coração”, “cidade dos meus parentes”, entre outras expressões que denotaram uma forte relação de afeto, que perpassa o ambiente familiar e se reflete na imagem que esses têm de sua cidade.

Os sentimentos de nascer, crescer e viver na cidade parece trazer aos entrevistados uma forte relação de afeto com o município.

b) **Origens (infância):** Lembranças e saudosismo, relativos aos tempos de infância e citações como “minhas origens” e a “cidade onde eu nasci e me criei”, reforçam a relação afetiva dos entrevistados com o objeto de estudo.

Somados os grupos amizade, família e origens estão presentes em citações de quase 50% dos entrevistados, o que reforça o sentimento de pertence e afetividade para com o município, fatores esses que já haviam se manifestado também em outros momentos do estudo, no qual os entrevistados citaram fatores como “relações humanas”, “hospitalidade” e “características da população”, como fatores positivos do município.

c) **Cidade tranquila:** Alguns entrevistados manifestaram que percebem a cidade como tranquila e pacata e que isso se reflete na imagem que fazem da cidade.

Apesar de Canoas estar localizada em uma zona metropolitana, com um alto índice de ocupação territorial, grande população, e problemas comuns às grandes cidades, como violência urbana, infraestrutura, trânsito, mobilidade,

entre outros, esses entrevistados disseram ainda se sentir acolhidos pela cidade, com citações que comparam Canoas às cidades do interior.

d) **Desenvolvimento:** O caráter econômico e a vocação industrial do município também foram lembrados pelos entrevistados que disseram ter a palavra “desenvolvimento” como um termo que traduz a percepção que possuem sobre Canoas.

Esse termo resume outras expressões citadas, tais como “economia da cidade”, “crescimento”, “oportunidade de empregos”, entre outros, que remetem para uma forma de ver Canoas como um município que atrai e promove o desenvolvimento.

Além dessas expressões, também houve a incidência de citações que associam a imagem de Canoas a elementos tangíveis e característicos da cidade e que são lembrados por muitos como ícones que representam a imagem e identidade do município. Esses elementos são:

e) **Base Aérea:** A presença histórica da unidade militar, em Canoas, e o fato desta sediar o comando aéreo da região sul do Brasil, naturalmente gera uma associação com a imagem do Município. Apesar de o estudo apontar, em outras questões já apresentadas, que hoje, a presença da base aérea no município passa a ser questionada por seus moradores, percebe-se que a sua presença ainda está fortemente relacionada ao dia a dia da cidade, devido à grande circulação de militares e pelo constante tráfego de aeronaves. Isto faz com que no imaginário das pessoas a base aérea seja associada como um símbolo da cidade.

f) **Praça do Avião:** Assim como no grupo anterior, a praça do avião reforça essa percepção de que o avião, ou a presença da força aérea traduzem a imagem da cidade, e que o avião na praça seja a representação desse ícone.

Em vários momentos essa associação do avião, como elemento de representação da imagem da cidade foi amplamente utilizado, tanto pelo poder público, que invariavelmente o utilizava na concepção de logomarcas ou em slogans publicitários. Inclusive a atual administração, faz uso dessa relação para identificar as ações do governo, com a frase “Voa Canoas”.

Essa associação, até então comum e natural, de se utilizar de um monumento, construção, ou elemento urbano como objeto de representação e identificação, e amplamente utilizado em outros exemplos, como Porto Alegre - Laçador, Rio de Janeiro - Cristo Redentor, Nova York - Estátua da Liberdade, entre vários outros, até então poderia ser considerado normal e até certo ponto recomendado para Canoas, já que essa possui em sua principal via uma praça com um caça da segunda guerra em destaque e que representa o orgulho de ser sede do comando aéreo da região sul.

Porém, atualmente esse ícone passa a ser também questionado, com uma pergunta simples: O que o avião representa? No estudo *laddering*, essa associação foi amplamente questionada, especialmente pelas lideranças empresariais, que questionam porque ter um avião como símbolo se o nome da cidade é Canoas (embarcação indígena), e também pelo fato da cidade não possuir, por exemplo, uma indústria aeronáutica, ou um polo logístico aeronáutico, surgindo inclusive, críticas diretas ao atual *slogan* da Cidade, nas palavras de um dos “Por que voa Canoas? Quer dizer que estávamos no chão, e agora é que vamos começar a voar?”, ou “Ok, se eu sou de fora de Canoas, de outro lugar, e vejo um avião como símbolo da cidade, logo penso que Canoas possui uma forte indústria aeronáutica, ou é um centro de referência aeronáutica”.

g) **Canoas Shopping:** A lembrança de um shopping como símbolo de Canoas, pode ser interpretada em função da associação do nome do estabelecimento ser o mesmo do município, e talvez pelo fato do *shopping* ser hoje o principal ponto de compras e lazer da cidade. Novamente, vale ressaltar que o escopo do estudo não busca explorar o porquê das respostas, apenas a identificação direta de elementos, que na ótica dos entrevistados, está mais associada à imagem da cidade.

h) **Outros Fatores:** Os entrevistados também citaram diferentes expressões que segundo eles, o fazem lembrar-se de Canoas, e como esses tiveram poucas citações, foram agrupados como “outros fatores”. Entre eles foram citados “cultura”, “parque Getúlio Vargas”, e “cidade dormitório”.

i) **Fatores Negativos:** Por último foram citadas algumas expressões que indicam fatores negativos em relação à cidade, tais como “constantes

engarramento da BR 116”, “falta de planejamento urbano”, “pouca expressão política”, “violência urbana”, entre outros.

Finalizando os questionamentos, o estudo procurou associar a lembrança espontânea dos entrevistados, com o sentimento de orgulho pela cidade; ou seja, se na questão anterior os entrevistados foram questionados sobre qual atributo, percepção ou elemento, estavam mais próximo da imagem que tem de Canoas, nesta outra questão o objetivo foi o de filtrar quais os elementos despertam mais orgulho, ou no entendimento dos entrevistados, quais são os que melhor se destacam nessa relação de percepções. Os elementos que compõe esse sentimento de orgulho, descrito nos resultados da pesquisa, podem ser visualizados, na sua integralidade, no Gráfico 14 (Anexo 5, p. 185).

Novamente, as características intrínsecas da cidade, já descritas em outras questões, como as relações humanas e características urbanas, surgem como elementos de destaque na percepção dos entrevistados, assim como as características sociais de seus moradores, e a questão relacionada ao desenvolvimento econômico e social. Nessa questão, também surgem outro fator considerado de orgulho, que são as instituições de ensino superior sediadas em Canoas. O fato de Canoas possuir atualmente, cinco instituições de ensino superior, naturalmente estimula essa percepção.

Outro fator citado, e que de certa forma, aparece como uma surpresa é a citação que aponta as “lideranças públicas” como fator de orgulho. Isto porque em outros momentos do estudo, as questões “liderança pública” ou “liderança e cultura política” foram apontados como fatores negativos.

Com a conclusão da interpretação do estudo *survey* e análise dos resultados da pesquisa *laddering*, além dos fundamentos teóricos e elementos contextuais foi possível constituir um conjunto de dados confiáveis e de relevância para esse estudo, que dessem sustentação a etapa de aplicação da ferramenta de *workshop*, como método projetual para a construção de cenários territoriais, conforme apresentado no capítulo seguinte.

6 EXPERIÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Com a conclusão da fase de coleta e interpretação dos dados, iniciou-se a fase de experiência aplicada ao objeto de estudo, com a realização de um *workshop* de *design*, com base no problema central desse estudo. Nessa etapa os participantes do *workshop* tiveram contato com a contextualização do problema e objetivos relacionados ao objeto de estudo, bem como o detalhamento e interpretação dos dados gerados para essa etapa.

Os dados coletados, foram utilizados, a partir da sua análise e interpretação, para subsidiar essa fase de experiência, que foi desenvolvida com base na metodologia do *design* estratégico, e conforme a orientação teórica e metodológica que orienta a realização de *workshops* de *design*, como método projetual. Assim, no intuito de melhor clarificar e apresentar esses métodos projetuais de *design*, presentes no modelo adotado pelo estratégico, torna-se relevante a apresentação dessas ferramentas, como forma de melhor apropriação dos termos comumente usados na âmbito de projeto.

Com o objetivo de exemplificação, são apresentados os métodos e instrumentos já incorporados pelo *design* e que são citados e utilizados neste estudo, tais como a própria metodologia de *workshop*, e ferramentas de projeto tais como, *briefing*, *brainstorm*, *moodboards*, pesquisa contextual, análise *SWOT*, gráfico de polaridades e Construção de Cenários, entre outros.

A ferramenta base para essa experiência de projeção são os *workshops* de criação, que são encontros organizado na forma de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras. São sessões contínuas ou intermitentes de projeto, orientadas para a geração de concepts sobre a base de um *briefing* de projeto, em que a lógica principal é a criação de uma

competição entre indivíduos ou grupos de projetistas que trabalham de forma independente ou complementar na geração de novas soluções de oferta.

Para dar maior consistência, geralmente são convidadas para participar dos *workshops*, pessoas que podem ter envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas, ou seja, o usuário final, os funcionários de uma empresa que demanda o projeto a equipe que atua como facilitadora da dinâmica e no caso do *design* aplicado ao território, podem ser convidados agentes públicos, empresários, residentes, entre outros.

Os *workshops* de *design* se mostram particularmente eficientes, quando há uma grande e variada quantidade de dados e que podem ser melhor trabalhados por uma equipe estendida ou quando é preciso agregar conhecimentos de diferentes *expertises* envolvidos em um projeto. É um momento em que se podem validar ideias por uma equipe que não está necessariamente envolvida no dia a dia do projeto, mas que naquela ocasião pode contribuir de forma significativa para o seu andamento.

A lógica do *workshop* de criação é uma sessão criativa de trabalho na qual os participantes são convidados a interagir na geração de ideias de forma colaborativa, através de atividades dinâmicas de curta duração e em pequenos grupos, intercaladas com apresentações das ideias geradas.

A base para a atividade de *workshop* está nas diretrizes descritas no *briefing* do projeto, que é um termo em inglês, amplamente utilizado no ambiente de projeto, e que pode ser livremente traduzido como “instruções”, ou “resumo de informações”, sendo um instrumento fundamental no *design*, e em outras atividades profissionais, como a publicidade, relações públicas e arquitetura entre outros e se constitui no ponto inicial de referência acerca de um determinado trabalho. Em sua forma mais simples de apresentação, o *briefing* significa a passagem de informação de uma pessoa para outra, podendo ser definido como um conjunto de informações, ou uma coleta de dados para o desenvolvimento de um determinado trabalho ou com vista à solução de um determinado problema.

O *briefing* é um instrumento inicial de mapeamento de um problema que servirá como orientações na busca por soluções criativas, que surgem

geralmente a partir da prática do *Brainstorm* (ou tempestade de ideias), que segundo Viana (2012), é uma técnica para estimular a geração de um grande número de idéias em um curto espaço de tempo. Geralmente o *brainstorming* é uma dinâmica realizada em grupo desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo ou do grupo colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados, e caracteriza-se por ser um processo criativo conduzido por um moderador responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade, sem, contudo deixar que o grupo perca o foco. A técnica de *brainstorm* propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilize das diferenças em seus pensamentos para chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projeto adiante (OSBORN, 1953).

Dentro da prática do *workshop*, outra ferramenta projetual amplamente utilizada no âmbito do *design* é o gráfico de polaridades que se constitui em uma técnica que considera o todo e baseia-se nas relações existentes entre oposições, considerando que os paradoxos não são para serem resolvidos, mas sim, gerenciados, visando à otimização do que há de melhor de cada um dos lados, sem se fixar em um deles. O gráfico de polaridades serve de apoio para tratar eficazmente problemas aparentemente insolúveis, e fornece orientações claras para que seja possível determinar a estratégia pertinente para gerir aspectos antagônicos, transformando o que é complexo em algo que é simples de ver. A partir da utilização desta ferramenta, é possível colher os aspectos positivos e minimizar os aspectos negativos que existem em cada posição.

Por ser uma atividade essencialmente visual, o *design*, na sua essência, busca estímulos estéticos e de representação e nesse sentido as *moodboards*, ou painéis semânticos, são particularmente úteis para entender o significado simbólico de cada conceito e se caracterizam por ser montagens de imagens usadas para ajudar a análise, a criatividade e o desenvolvimento de ideias na atividade de projeto. As imagens ajudam na compreensão dos processos de interpretação da memória, significados e crenças das pessoas que compõem o seu processo cognitivo e, conseqüentemente, seu processo decisório.

A *moodboard* apoia o *designer* através da articulação do pensamento imaginativo e do raciocínio por analogia, ajudando na resolução de problemas complexos pela identificação de determinados aspectos através da articulação dos aprendizados novos e antigos. Esta síntese de imagens agrupadas é muitas vezes mais bem sucedida que as imagens figurativas que podem causar interpretações mais literais.

No âmbito projetual, outro instrumento importante na prática do *design* é a pesquisa contextual, apresentada por Sacaletsky (2008), como um instrumento que pode ser descrito como a pesquisa na qual o *designer* busca elementos ligados diretamente ao problema de projeto que está tentando "solucionar", ou seja, é o tipo de pesquisa que busca o conhecimento no próprio problema. A pesquisa contextual mantém uma relação estrita próxima com o problema do projeto.

A consideração de forças internas e externas que atuam no ambiente de projeto devem ser consideradas como balizador e elementos de referência no contexto projetual, e para a identificação dessas variáveis comumente é utilizado a construção de uma matriz *SWOT*, que é uma ferramenta criada na *Harvard Business School*, e consiste num modelo de avaliação da posição competitiva de uma determinada organização ou bem no mercado, e cujo termo original em inglês, significa, pontos fortes (*Strengths*), fraquezas ou pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). A avaliação da posição competitiva é efetuada através de dois eixos, um deles representando as variáveis internas, e o outro representando as variáveis externas. As variáveis internas são compostas pelos pontos fortes e fracos, e as externas abordam as oportunidades e ameaças do mercado, que são preenchidos com informações reais do à cerca do objeto que está sendo analisado, criando a possibilidade de discutir relações entre todos os quadrantes.

A construção de cenários, dentro do modelo metaprojetual do *design* estratégico, constitui-se na concretização de modelos futuros possíveis para a solução do problema em questão. A função dos cenários é visualizar o futuro desvendando um futuro profundamente desejado, de forma a antecipar mudanças e manter conversações estratégicas contínuas, explica Heijden

(2004). Deserti (2007) destaca que a construção de cenários, é aquela na qual se define uma série de trajetórias de inovação intercalando os dados da pesquisa com algumas constantes do comportamento das pessoas e dos grupos sociais.

Descritas as principais ferramentas que compõe o método projetual do *design* estratégico, passamos a seguir a descrever o processo de experiência desse estudo, cujo objetivo constui-se em construir cenários para a cidade de Canoas, observando-se as peculiaridades descritas a seguir.

6.1 *Workshop* de Criação de Cenários

Os cenários futuros para o município de Canoas, objeto fim dessa experiência, foram concebidos a partir de um *workshop* de criação, onde o conjunto de dados coletados serviram de referência para a etapa de experimentação. Além da utilização das ferramentas do *design*, é importante garantir que um *workshop* conte com a participação de uma variedade de perfis de pessoas envolvidas no processo de geração de ideias e, portanto, nesse estudo, buscou-se incluir no processo, aqueles indivíduos que poderiam se beneficiar com as soluções desenvolvidas.

A primeira etapa da experimentação foi a Identificação e convite aos indivíduos participantes do *workshop*, que foram escolhidos e convidados a partir das suas características, potencialidades, aderência ao tema proposto, envolvimento e comprometimento com os objetivos do estudo. Essa etapa demandou um esforço de convites e confirmações de presença durante um período de vinte dias que antecedeu a atividade, ficando estabelecida a quantidade mínima de dez e máxima de dezoito participantes para a realização do *workshop*.

Assim, além de participantes com características multidisciplinares, tais como *designers*, estudante, empresários e profissionais de *marketing*, também foram convidados para participar do *workshop* usuários e profissionais de áreas convenientes ao tema em estudo. Com isso buscou-se reunir diferentes expertises, junto com os próprios usuários, para que em conjunto pudessem

contribuir com diferentes perspectivas, e com isso tornar o resultado final mais rico e assertivo.

Em geral, um *workshop* de criação não exige, necessariamente, uma técnica específica e formalmente estabelecida, no entanto a fim de se obter resultados mais eficientes, é importante que haja um planejamento das etapas, e nesse sentido, a condução do *workshop* desse estudo, seguiu uma sequência pré-estabelecida tendo como base a metodologia do *design* estratégico, e cujo objetivo foi a criação de cenários territoriais com base no problema descrito no início desse trabalho, e que se desenvolveu conforme descrito a seguir.

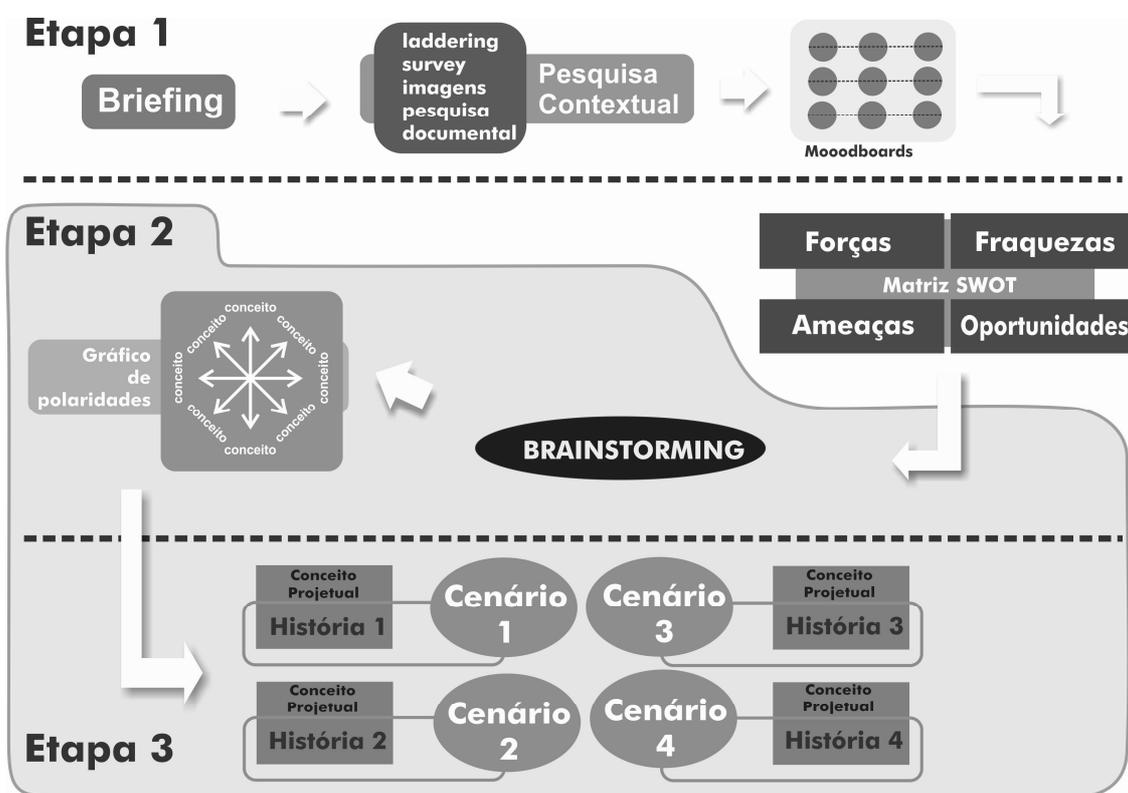


Figura 10. Etapas do Workshop - Fonte Autor

A realização da atividade ocorreu em um ambiente preparado para estimular a criatividade e que facilitasse o acesso aos dados contextuais para que durante todo o tempo de realização, os participantes tivessem a

oportunidades de buscar e checar as informações necessárias para o exercício criativo. Dessa forma, o ambiente foi projetado para que houvesse o mínimo possível de intervenção verbal por parte do mediador do *workshop*, para que os participantes tivessem assim, a maximização de tempo para se concentrar no objetivo central da atividade, sem a necessidade de intervenções que pudessem tomar tempo da atividade, uma vez que essa foi planejada para ocorrer integralmente em espaço de quatro horas.

Para que o ambiente oferecesse o máximo de informações e estímulos para o desenvolvimento da atividade, foram elaborados diversos elementos visuais através de *posters* em formato A2 que foram dispostos de forma *seqüencial* nas paredes da sala onde ocorreu a atividade (figura 10), a fim de apresentar uma seqüência lógica e clara das etapas do estudo, com a apresentação dos objetivos, *briefing*, dados contextuais, metodologias e estímulos visuais.



Figura 11. Ambientação o espaço de realização do *workshop*.

Como ordenação metodológica, as variáveis e dados contextuais utilizadas no *workshop* foram denominadas de “fatores orientadores”, e foram apresentados a partir da interpretação dos dados, sendo classificados pela ordem de relevância que se destacaram no estudo, em um exercício onde se procurou comparar as visões que se tinha no passado com relação ao presente e como essas questionam o futuro. Esboços de diagramas causais e estudos de foram apresentados, com base na interpretação dos dados coletados nas pesquisas *laddering* e *survey*.

Dessa forma, o *briefing* apresentado para os participantes, discutiu a premissa de se criar soluções inovadoras a fim de discutir e propor resultados novos e possíveis caminhos para um posicionamento adequado tendo como objeto de estudo a cidade de Canoas, RS, onde os resultados do *workshop* pudessem afetar de forma positiva e viável a sociedade como um todo, com avanços para a mesma, através da proposição de um modelo de desenvolvimento territorial e posicionamento sustentável, alinhado com a vocação econômica e potencialidades do município.

Os fatores orientadores apontaram para uma questão que se repetiu tanto na percepção dos *designers*, quanto na dos usuários, conforme apontado nos estudos *laddering* e *survey*, no que diz respeito à localização e características urbanas de Canoas, e que impactam diretamente na sociedade, especialmente no que se refere às questões de deslocamento e mobilidade urbana, tanto no sentido inter cidade quanto no *intracidades*.

Esses fatores indicaram que localização da cidade, ora é entendida como um ponto positivo, no sentido de que Canoas possui uma localização privilegiada, por estar próxima a capital do estado, e também numa rota estratégica em relação à região sul do país e aos países do MERCOSUL, mas também é visto como um problema crônico, em função do desenho urbano da cidade, dividida por uma via rodoviária e pela linha do trem metropolitano.

Esses fatores orientadores apontaram para um consenso de que Canoas deve potencializar os aspectos positivos de sua localização, principalmente no que se refere a utilizar isso como um diferencial competitivo, no sentido de atrair e manter investimentos externos a fim de alavancar o seu desenvolvimento econômico e social.

Apesar das pesquisas indicarem que a mobilidade inter cidade é vista como um sério problema, na dinâmica do *workshop* optou-se por não se deter nesse aspecto, haja vista que atualmente diversas alternativas em termos de mobilidade inter cidade estão em andamento, seja como projetos estruturados, seja como obras em andamento, tais como a construção da BR 448, revitalização da BR 116, ampliação da linha do trensub, entre outras, portanto, o que se discutiu e foi o foco do *workshop* é a necessidade de se propor soluções criativas e sustentáveis para os problemas relacionados à mobilidade urbana *intercidades* e integração dos espaços urbanos, que tragam alternativas para os problemas relacionados à divisão física da cidade.

Para atender tal objetivo, o *briefing* do *workshop* previa que os participantes deveriam se focar no seguinte questionamento: Quais os cenários futuros e possíveis para Canoas, a fim de propor alternativas de mobilidade inter cidade e integração dos espaços urbanos, com foco no desenvolvimento sócio/econômico, observando as vantagens competitivas que o município apresenta?

No início da atividade, o autor desse trabalho fez uma breve apresentação do objeto de estudo, e da metodologia do trabalho a ser desenvolvido, bem como da estipulação de tempo limita para cada etapa da atividade. Passou-se então a apresentação de um vídeo de sensibilização, e logo após apresentação dos dados contextuais, e dos resultados das pesquisas *laddering* e *survey*. Os participantes foram então convidados a circular pelo ambiente onde a compilação dos dados estava disposta de forma que facilitasse a familiarização dos mesmos pelos participantes (figura 12).



Figura 12. Ambientação - Compilação de dados contextuais.

Em função do tempo limitado para a realização do *workshop*, o autor do trabalho optou por apresentar algumas das ferramentas já prontas, e que foram construídas previamente, com o intuito de agilizar o processo e também como forma de oferecer insights para os participantes.

Dessa forma, foram apresentadas um conjunto de *moodboards* sobre elementos contextuais do município, além de quadros e gráficos que ilustrassem os dados coletados, conforme ilustrado na figura abaixo:

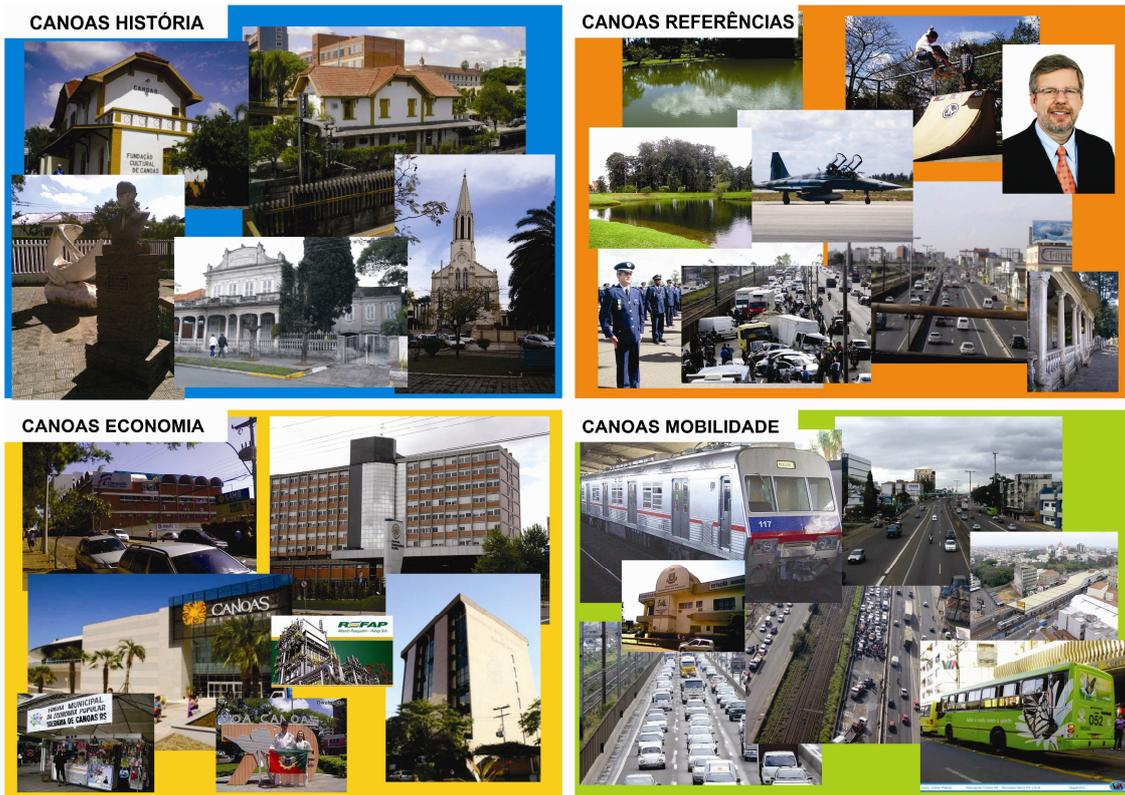


Figura 13. Moodboards contextuais de referências visuais sobre Canoas

A próxima etapa foi a apresentação e discussão da Matriz SWOT, construída com base nos dados apresentados. Foram construídas duas matrizes, a primeira com base na análise de dados oriundos do UNIVERSO 1 da pesquisa *laddering* aplicada aos *designers* (lideranças públicas), conforme apresentado no quadro abaixo:

Matriz SWOT - DESIGNERS	
FORTALEZAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • O capital humano; • Localização geográfica, facilitada e privilegiada (proximidade com a capital e vale dos sinos); • As vias de transporte, e mobilidade urbana (BR 116 e trensub); • Características geográficas do município; • Diversidade econômica 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão geográfica da cidade em função do Trensub e da BR 116; • O aspecto estético da cidade (em função da divisão pela BR 116 e Trensub); • Riscos objetivos da BR 116 à cidade (atropelamentos, acidentes, congestionamentos, etc.); • Constantes congestionamentos na BR 116 (ponto crítico da cidade); • Áreas de ocupação no do município (48% do território de Canoas são áreas ocupadas); • Mobilidade urbana intra cidade; • Falta de uma identidade clara da imagem de Canoas; • Fragilidade na adoção de uma matriz econômica única (Industrial).
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Potencialidade para a criação de uma comunidade científica em rede; • Rebaixamento do Trensub; • Revitalização estética de Canoas; • Copa do mundo; • Articulação para trazer grandes eventos; • Construção de novas vias alternativas a BR 116; • Associação do poder público com as universidades para a criação de uma alternativa a matriz econômica do município 	<ul style="list-style-type: none"> • A não realização da Copa do Mundo Porto Alegre (afetaria a geração de negócios nos setores de comércio, hoteleiro e de serviços); • Temor de que a política financeira federal não tenha fôlego para suportar o ritmo de desenvolvimento atual; • Risco desaceleração no ritmo de desenvolvimento; • Ameaça política (atual governo ser substituído por outro que não dê a continuidade no que foi construído); • Falta de planejamento nas bordas das vias (novas e existentes); • Ampliação das barreiras físicas (Trensub e BR 116); • Não perceber a oportunidade de se tornar um polo tecnológico

Quadro 2: Matriz SWOT com base nos dados coletados com o UNIVERSO 1 da pesquisa *laddering* aplicada aos *designers* (lideranças públicas).

A segunda matriz foi construída com base nos dados da pesquisa *laddering* realizadas com o UNIVERSO 1 (usuários - lideranças empresariais), e da pesquisa *survey* aplicada no UNIVERSO 2 (usuários - comunidade em geral), e foi apresentada conforme o quadro abaixo:

Matriz SWOT - USUÁRIOS	
FORTALEZAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Localização (considerado como ponto forte e fraco); • Localização geográfica, facilitada e privilegiada (proximidade com a capital e vale dos sinos); • Fácil acesso as regiões da fronteira, serra, litoral, capital, e MERCOSUL; • Bacia hidrográfica que permitiria desenvolver uma alternativa de transporte pluvial para escoação da produção industrial; • Fatores energéticos (energia elétrica e gás); • Qualidade de vida no município; 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização (considerado como ponto forte e fraco); • Crescimento desordenado (veículos e pessoas); • Falta de planejamento para o crescimento; • Mobilidade urbana e acessibilidade; • Infraestrutura de transporte público; • Divisão da cidade (Trensurb e BR 116); • Atraso (falta de compromisso da prefeitura) com as obras de revitalização do Centro (Calçadão); • Questões fundiárias (falta de área) • Área territorial disponível muito cara (especulação imobiliária); • A falta de identidade de Canoas (marca e posicionamento);
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Rebaixamento do Trensurb; • Construção de novas vias alternativas à BR 116; • Revitalização estética de Canoas; • Oportunidade de melhorar a imagem de Canoas (contexto regional, nacional e mundial). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ameaças econômicas; • Falta de articulação das entidades representativas da cidade (empresariais); • Ampliação das barreiras físicas; • Não perceber a oportunidade de se tornar um polo tecnológico; • Desaceleração da economia; • Redução da oferta de empregos; • Desaquecimento do setor de construção civil

Quadro 3: Matriz SWOT com base nos dados coletados com o UNIVERSO 1 da pesquisa *laddering* aplicada aos usuários (lideranças empresariais).

A partir da análise da matriz *SWOT* foi possível visualizar, através da ótica dos *designers* e usuários, as potencialidades e oportunidades que poderiam ser exploradas na construção dos cenários, assim como perceber também as fraquezas e ameaças a serem evitadas ou minimizadas. A *SWOT* também reforçou a proposta do *briefing* de focar os esforços nas questões relacionadas, principalmente, na mobilidade urbana *intercidade* e na consequente integração dos espaços urbanos, profundamente afetados pela divisão física da cidade.

Paralelo à matriz *SWOT*, os participantes tiveram acesso a outros elementos contextuais que ajudaram na visualização mais clara do problema, tal como o quadro síntese das constelações de projeto, que possibilitou a visualização do conjunto de dinâmicas das experiências vividas pelos

entrevistados, conforme apresentado na descrição da metodologia *laddering*, e reproduzido abaixo:

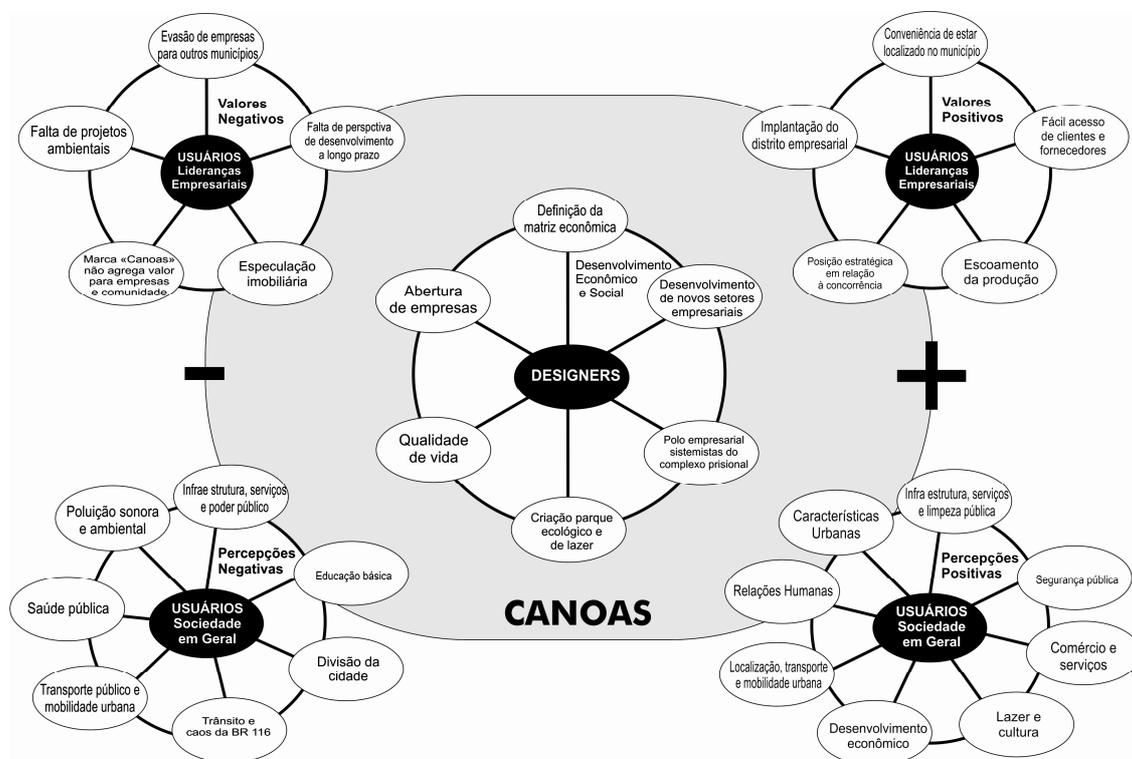


Figura 14. Síntese das dinâmicas de experiências positivas e negativas vividas pelos entrevistados - *Designers* e *Usuários*

O quadro em questão ajudou os participantes a visualizarem de forma resumida as percepções e valores expressados pelos entrevistados, comparando-se as percepções dos *designers* que projetam a cidade e a forma como os seus usuários a percebem.

A partir desse quadro, se trabalhou uma nova síntese onde os participantes buscaram, dentro da constelação, identificar e relacionar os elementos manifestados pelos *designers* e usuários que ajudassem a orientar o processo de *brainstorming*. Nessa interpretação, a divisão física da cidade, com os cortes no sentido sul/norte, ocasionados pela BR 116 e pelo Trensurb, foram identificados como principais fatores causal dos problemas relatados.

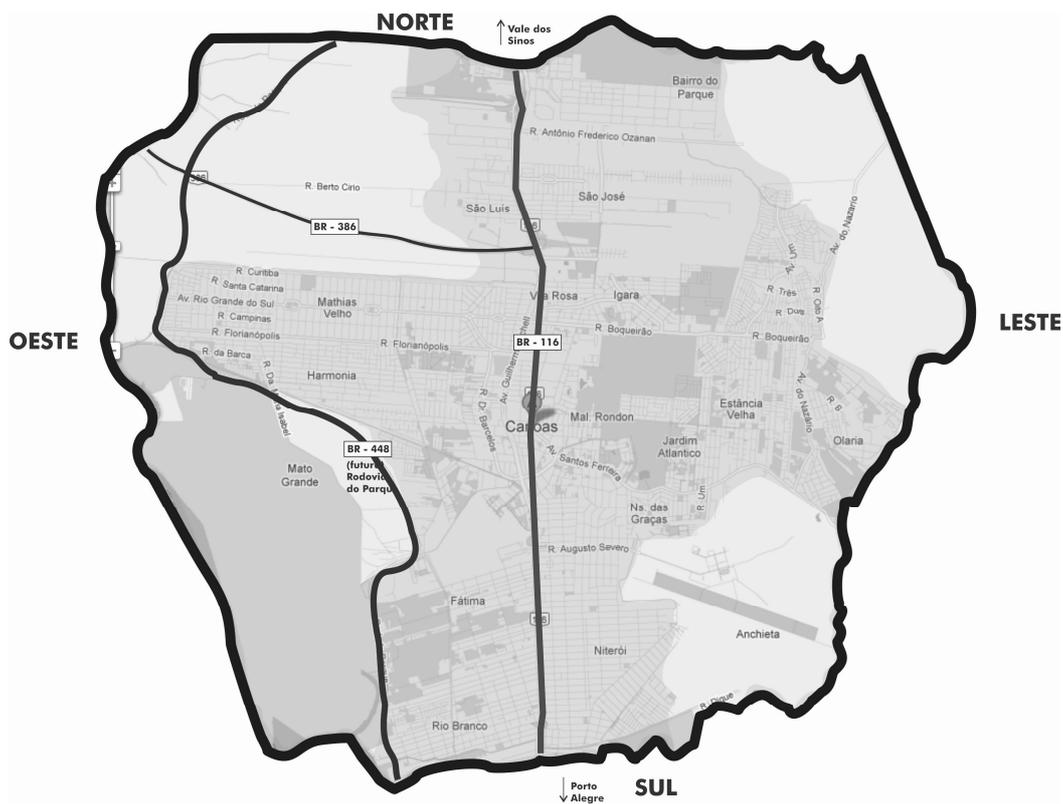


Figura 15. Mapa da mancha urbana de Canoas

Assim, com base nessa interpretação, gerou-se um novo quadro com foco nos elementos em comum, relacionados ao *briefing*, e que se destacaram na constelação das dinâmicas de experiência, onde se definiu um eixo central relacionado tanto com a questão de integração dos espaços urbanos da cidade, hoje dividido em duas, e também como principal causa dos problemas relacionados à mobilidade urbana.

No sentido transversal do eixo principal, foi gerado um segundo eixo que buscou relacionar os elementos positivos e negativos associados ao eixo principal, conforme apresentado na figura abaixo:

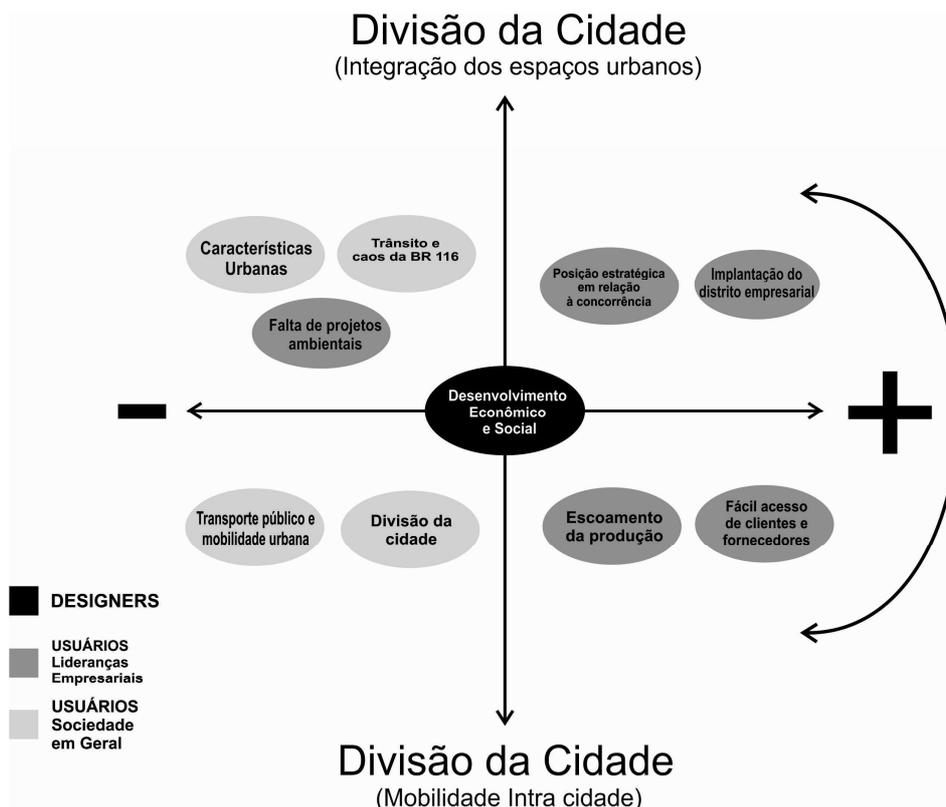


Figura 16. Síntese dos elementos causais.

Também, como forma de gerar *insights* criativos para o grupo de participantes, foi apresentado um quadro resumo extraído das pesquisas *laddering* e *survey* que apresenta uma relação de sentimentos e desejos futuros tanto dos *designers* quanto dos usuários com relação à visão futura sobre Canoas.

Na fase de pesquisas *laddering* e *survey*, os entrevistados foram questionados sobre como, em sua opinião, deveria ser a Canoas do futuro. Nessa questão, foi solicitado que o entrevistado respondesse de forma aberta e livre qual o seu desejo de futuro para Canoas, ou seja, como ele gostaria que fosse a Canoas no futuro.

Um resumo dessas respostas foi trazido para o *workshop* com o objetivo de fornecer aos participantes uma visão mais ampla de como os usuários idealizam a sua cidade. As respostas obtidas são apresentadas no quadro a seguir:

DESIGNERS (lideranças públicas)

Os designers (lideranças públicas) idealizam e descrevem Canoas como um espaço urbano que reconhece suas carências, mas que ao mesmo tempo projeta solução para as questões que impactam a sociedade de uma forma geral, e que também gerem uma percepção de valor para seus usuários.

Na ótica dos designers surgem algumas percepções sobre a cidade, com relação às suas potencialidades e aspirações, apontando que as estratégias e ações, propostas e implantadas, tem o Desenvolvimento Social e Econômico como ponto central.

Percepções dos designers:

"O desenvolvimento tem que ter duas faces, tanto econômico quanto social, onde se diferencia crescimento e desenvolvimento".

"Canoas está promovendo um desenvolvimento sustentável, pois está se preocupando com a qualidade de vida da população, está investindo muito em educação e em medidas de proteção".

"A minha visão de futuro de Canoas é uma cidade com muita qualidade de vida, e vista como a cidade que oferece oportunidades, que tem moradia, saneamento, e as questões fundiárias resolvidas".

"A cidade das oportunidades, que qualifica profissionais, que atrai emprego".

"Canoas é a cidade do bem viver."

USUÁRIOS (lideranças empresariais)

Assim como os designers, também na fala dos usuários (lideranças empresariais) é possível identificar diversas citações que reforçam percepções, que indicam ora contrariedade, ora concordância, com as propostas projetadas e executadas.

Essas citações traduzem como os usuários percebem a experiência proposta pelos designers, e trazem indicativos de caminhos de projeto que podem ser trabalhados com mais intensidade a fim de se construir cenários mais adequados para a realidade urbana de Canoas.

Percepção dos usuários:

"Canoas perdeu muitas oportunidades por falta de uma política de incentivos".

"Em comparação à outros municípios, os incentivos promovidos por Canoas sempre foram muito modestos".

"Deve se fazer um estudo para identificar a "vocação" e definir o "conceito" da cidade. Esse conceito deve ser definido e adotado permanentemente por todos independente de quem estiver ocupando o governo".

"Muitos investimentos empresariais tem migrado para outros municípios, em função da falta de políticas de desenvolvimento".

"Se o município não tem condições, sozinho, de promover o desenvolvimento, deve buscar parcerias para isso".

"Apesar das vantagens oferecidas por outros municípios, a disponibilidade logística, disponibilidade de mão de obra, proximidade com o aeroporto, entre outros, pesaram na decisão de permanecer em Canoas".

Desejos de futuro para Canoas (Usuários - sociedade em geral - survey)

Desejos de futuro para Canoas (na ótica da sociedade em geral - survey):

"Mais independente em relação à capital do estado".

"Uma cidade com alternativas na noite, e aproveitamento turístico e cultural da bacia hidrográfica".

"Gostaria que fosse uma cidade reconhecida nacionalmente por seus valores culturais e artísticos".

"Gostaria de ver a nossa cidade como exemplo de segurança para o estado e país. Onde nossas crianças pudessem brincar livremente nas ruas e praças como se estivessem numa cidadezinha do interior".

"Que a br 116 seja uma avenida de ligação a porto alegre e não o caos de espera dentro de um veículo.

"Moderna, avançada tecnologicamente".

"Gostaria de uma canoas com grandes obras de planejamento urbano, já que nossa economia é baseada na indústria e não nas belezas naturais nem no turismo, muito menos na cultura e lazer que sempre estarão centralizadas na capital pela sua proximidade. Que canoas tivesse um ar de urbana, mas futurista, limpa e segura".

"Gostaria de ver como seria a cidade se não fosse cortada ao meio pelo trem e pela br 116".

"Uma cidade com alto desenvolvimento humano e social. Uma cidade que apesar de todas as divisões (br116, trensurb, rs429) seja uma cidade de fácil deslocamento interno com muitos parques, praças e áreas verdes. E que problemas de saúde, educação, emprego, transporte, etc. sejam coisas do passado".

"Uma cidade preocupada com a mobilidade urbana, com uma educação eficiente e que respeite o cidadão".

"Cidade com qualidade de vida, sem vilas, sem carroças nas rua recolhendo lixo, e ciclovias, ja que muitos da população usam dese meio de transporte".

"Cidade mais integrada, resolvendo seu problema crônico e histórico de divisão, devido as diversas vias que cortam e separam a cidade.à partir disso, com organicidade, quem sabe, consigamos fazer com que este município seja referência em qualidade de vida com um ótimo plano diretor, que nos contemple com mais áreas verdes, parques, ciclovias, menos poluição. Isso tudo unido com educação, saúde e segurança.

Quadro 4. Quadro síntese dos desejos futuros para Canoas.

A próxima etapa do *workshop* foi a geração de ideias através de um *brainstorming* coletivo, pois em função do número de participantes, dez no total, e do objetivo geral de se estabelecer quatro cenários possíveis para Canoas, optou-se por se manter um único grupo para a etapa de geração de ideias e *brainstorming*, e construção do gráfico de polaridades. Dessa forma, e com um conjunto de informações e dados disponibilizados, o grupo de participantes deu início à fase de *brainstorming*, sendo que um dos participantes, especialista e mestre em *design* assumiu a mediação e condução dessa e demais etapas do *workshop*.

A opção por esse procedimento, pré-estabelecido e informado aos participantes na abertura do *workshop*, deu-se em função do autor desse trabalho entender que seria mais adequado manter-se distante do processo de concepção, permanecendo apenas como um observador do processo, para que não houvesse interferência ou direcionamento em virtude do grau de envolvimento com o objeto de estudo. Foi explicado que o autor do estudo atuaria apenas como um “cliente”, fornecendo todas as informações necessárias para a atividade, e que partir daí, o próprio grupo, deveria escolher um dos participantes para a condução do restante da atividade.

Assim, os participantes tiveram total liberdade de discussão e geração de ideias, conceitos e *insights* para a geração de elementos que possibilitassem o desenvolvimento das próximas etapas do *workshop*.

O momento seguinte do processo, já com a discussão de *brainstorming* aprofundada e com a criação de diferentes e variados *insights*, o grupo iniciou a etapa de construção de um gráfico de polaridades. Com este recurso foi possível tornar visíveis os conceitos que iriam nortear o projeto e cujos polos antagônicos puderam auxiliar na definição de opções para a construção dos cenários.

O exercício de *brainstorming* deu forma a um conjunto de ideias e conceitos que foram agrupados conforme as suas similaridades em cada um dos quadrantes gerados a partir de dois eixos antagônicos definidos pelos participantes como as polaridades conceituais do projeto, sendo o primeiro eixo intitulado de “sustentável/urbano”, onde se entendeu por sustentável os elementos que, a partir da sua adoção contribuíssem para soluções com

menos impacto ambiental, e por urbano os elementos que estariam mais próximo de ações que incorporam um menor impacto na sua adoção. O segundo, chamado de “individual ou privado/coletivo ou público”, trabalhou com elementos que geram um distanciamento entre soluções mais individualizadas ou personalizadas, daqueles entendidos como elementos coletivos que atendem a um grupo maior de usuários simultaneamente.

Vale ressaltar que ficou claro, a partir do entendimento dos próprios participantes, que a definição das polaridades não implica em soluções melhores ou piores, ou de maior ou menor eficiência, mas simplesmente a ampliação do problema proposto, através de uma ferramenta projetual que considera o todo, e tem como base as relações possíveis existentes entre oposições, e que os contraditórios não são para serem resolvidos, mas sim, gerenciados, visando à otimização do que há de melhor de cada um dos lados, sem necessariamente se fixar em um deles. Assim o gráfico de polaridades foi gerado considerando os seguintes elementos:

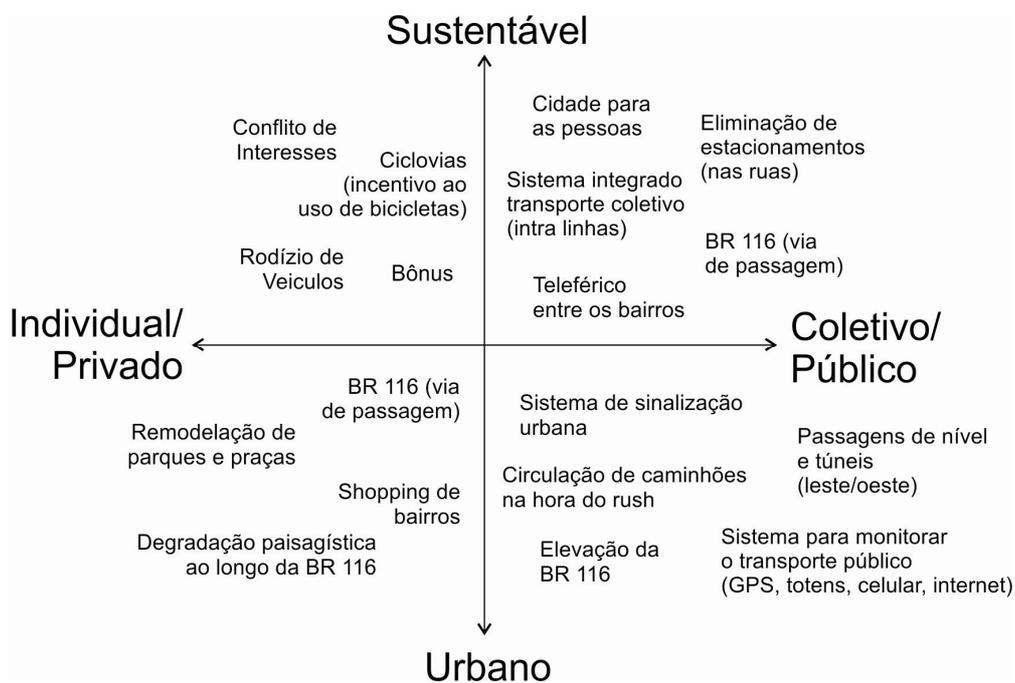


Figura 17. Gráfico de polaridades.

Os diferentes *insights* gerados foram discutidos entre os participantes que explicaram como percebiam as questões levantadas e como essas se

inserir em cada um dos quadrantes. A partir desse gráfico os participantes se detiveram em gerar um conceito síntese para cada um dos quadrantes a fim de orientar a criação dos cenários. Os quadrantes foram denominados de “Canoas Consciente”, “Eco-Canoas”, “Mini Cidades” e “Minha Canoas”.

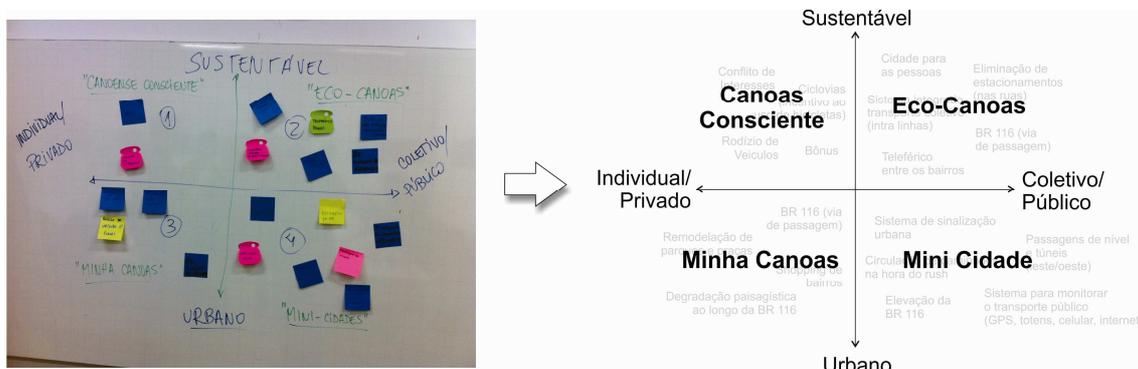


Figura 18. Conceito síntese dos cenários gerados a partir do gráfico de polaridades.

A partir da geração e entendimento dos conceitos projetuais definidos pelos participantes, a próxima etapa do *workshop* foi a criação dos cenários futuros para cada um dos quadrantes. Nessa etapa os participantes, que até então haviam trabalhado como um grupo único foram divididos em grupos menores, a fim de, dar continuidade a atividade de desenvolver e apresentar uma síntese dos cenários propostos. Assim foram desenvolvidos quatro cenários distintos, atendendo a proposta indicada no *briefing*, que foram descritos da forma que se segue.

6.1.1 Cenário 1 - Canoense Consciente - A Cidade do Futuro

De acordo com o grupo que propôs esse cenário, atualmente Canoas é uma cidade em franco crescimento e desenvolvimento, e que deve manter essa tendência nos próximos anos, seguindo a lógica e a tendência que acompanha o país como um todo. Assim, progressivamente a sociedade passa a perceber e buscar, de forma efetiva, um novo modelo e conceito de viver a sua cidade.

Surge disso, um cidadão preocupado em ter uma Canoas mais consciente de seus problemas estruturais, econômicos e sociais e principalmente, esse cidadão, passa a ser um indivíduo ecologicamente mais responsável, que demanda um modelo de desenvolvimento sustentável, a fim de tornar Canoas um exemplo de cidade que pensa em soluções urbanas que satisfaçam os anseios dos seus indivíduos e conseqüentemente de toda a coletividade.

Assim, o grupo entendeu como fundamental, que essa coletividade, esteja preparada e bem informada para receber essas mudanças, que envolveriam projetos integrados de tecnologia, desenvolvimento urbano e meio ambiente, a fim de modificar conceitos antigos e modelos mentais enraizados na sociedade, mudando assim a forma de pensar e viver dos cidadãos.

Dentre as alternativas desse cenário surge a proposta de investimento na construção de ciclovias interligadas entre os diferentes bairros da cidade, com a proposta de se criar uma grande ciclovia elevada, sobre o leito da BR 116, que se estenderia ao longo de toda a cidade, no sentido norte/sul, tornando assim uma via perimetral para bicicletas, com uma extensão de aproximadamente 15 km. A geografia plana e desenho da cidade seriam um elemento facilitador dessa proposta devido à facilidade em termos construtivos de se projetar esse sistema sem a interferência de obstáculos naturais.

A lógica do grupo é que uma obra de elevação da própria rodovia BR 116 teria um custo muito superior que a construção de uma ciclovia elevada, ao qual o grupo chamou de “Aero Ciclo”.

No cenário proposto grupo previu um sistema interligado de “ciclo portais”, com ligações aos diversos bairros e pontos de alto fluxo ao longo do

trecho projetado, permitindo assim um sistema de mobilidade integrado utilizando a bicicleta como principal veículo.

O grupo entendeu que para esse novo conceito de mobilidade, seria necessário um forte trabalho integrado com o sistema de educação do município (escolas e universidades) a fim de conscientizar a sociedade como um todo para a convivência pacífica entre ciclista, pedestres e condutores de veículos automotores.

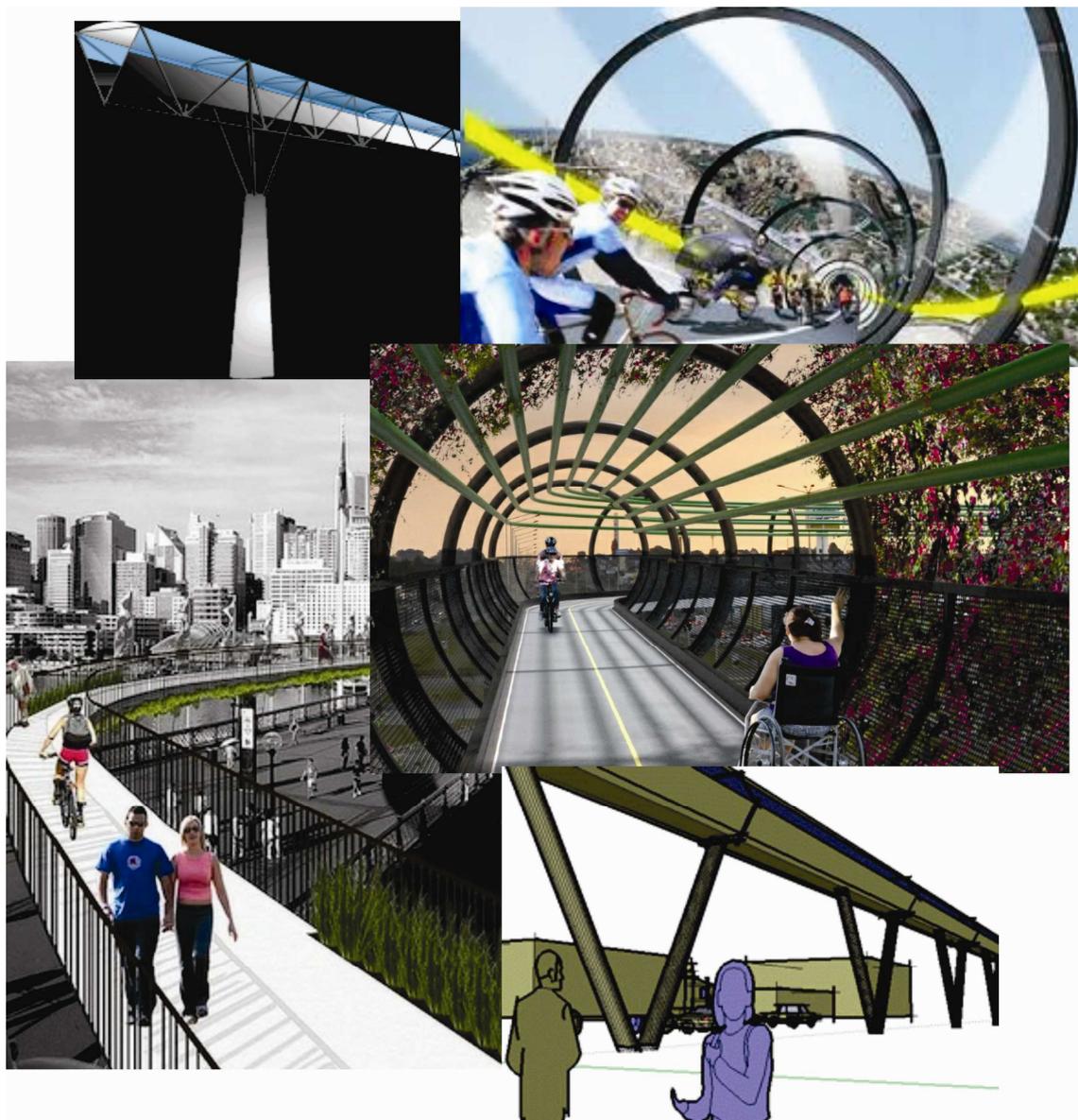


Figura 19. Moodboard do cenário 1 (Ciclovía elevada sobre a BR 116).

Também como forma de incentivo, se pensou criar incentivos financeiros para o cidadão como forma de motivá-lo à adoção desse novo conceito de transporte, tais como a criação de bônus, e isenção de tributos municipais, além de facilitar e incentivar a compra de bicicletas.

6.1.2 Cenário 2 - Eco Canoas - Canoas do Lazer e da Cultura

O segundo cenário proposto, também destacou a preocupação ambiental e o desenvolvimento sustentável, base para qualquer projeto territorial nos dias de hoje, e nesse sentido o grupo buscou inspiração na relação entre os aspectos de coletividade e sustentabilidade.

O grupo previu um cenário futuro com uma Canoas “revolucionária” com uma forte preocupação e foco nas questões ambientais, com a redução da emissão de gases por parte dos veículos, e incentivos para o uso de meios de transporte coletivos e mais eficientes que possibilitem uma mudança de comportamento da sociedade que reduziria consideravelmente o uso número de automóveis particulares em circulação.

Um dos pontos abordados por esse grupo defende que a redução drástica de áreas disponíveis para estacionamento de automóveis nas vias públicas, seria um “incentivo ao contrário” que funcionaria como mais uma barreira e incômodo para os motoristas que optariam por utilizar o transporte público como forma de evitar incômodos. O grupo sugeriu a eliminação completa de áreas de estacionamento nas áreas centrais e de maior fluxo da cidade.

O grupo reconhece que essa medida, em um primeiro momento poderia gerar um forte descontentamento e antipatia, porém acredita que com o tempo e com a melhoria na eficiência do transporte, que conseqüentemente, e necessariamente, deveria ser promovido pelo poder público, esse modelo mental seria gradativamente alterado ao ponto do cidadão dar preferência aos meios coletivos de transporte.

O grupo também projetou a BR 116 como uma grande avenida urbana da cidade, com a sua revitalização e com o alto fluxo de veículos fluído pela nova BR 448. Nesse cenário a rodovia deixaria de ser apenas uma via de

passagem pela cidade, e se incorporaria como a principal via de ligação norte sul da cidade.

Para isso, o grupo previu uma completa revitalização da via, com a integração de uma ciclovia e remodelação estética dos prédios ao longo da via e que seria incentivado pelo poder público, com redução de impostos municipais para que os proprietários pudessem investir na remodelagem desses prédios, ao mesmo tempo em que a Prefeitura adotaria uma legislação específica com o objetivo de regularizar a estética e poluição visual da via.



Figura 20. Moodboard do cenário 2 (BR 116 como avenida urbana da cidade).

Haveria também incentivos para a abertura de espaços de lazer, tais como bares, restaurantes, museus, cinemas, centros de compras, centros culturais, com a adoção de um modelo estético e de cores personalizado que

criasse uma diferenciação desses espaços, transformando assim o município em um polo de cultura e lazer.

Haveria também incentivos para a abertura de espaços de lazer, tais como bares, restaurantes, museus, cinemas, centros de compras, centros culturais, com a adoção de um modelo estético e de cores personalizado que criasse uma diferenciação desses espaços, transformando assim o município em um polo de cultura e lazer.

O grupo previu também a implantação de canteiros e paisagismo no centro da avenida, com acesso por meio de passarelas e túneis, e implantação de um novo sistema de iluminação pública. O grupo previu também a implantação de canteiros e paisagismo no centro da avenida, com acesso por meio de passarelas e túneis, e implantação de um novo sistema de iluminação pública.

6.1.3 Cenário 3 - Mini Cidade - Diversas Canoas em uma só

Na visão do grupo que desenvolveu o terceiro cenário, a copa do mundo demonstrará o compromisso de Canoas e a importância do papel que essa deverá assumir perante a região metropolitana.

O grupo defendeu a mudança de uma lógica centralizada para um contexto de “mini cidades”, propondo dessa forma a mudança da percepção dos seus habitantes, e buscando assim facilitar suas vidas com o desenvolvimento de centros de conveniência nos bairros que integrassem um conjunto de facilidades, no conceito de “shopping de bairro”, amplamente utilizado e bastante comum em cidades americanas de médio porte.

O grupo defendeu que a mudança dessa lógica de convivência, com a criação de pequenos centros comerciais, além da criação também de alternativas locais de esporte e lazer, contribuiria para um modelo de vida mais endógena, que, segundo o grupo que defendeu a ideia, já pode ser amplamente percebido nos atuais projetos de condomínios fechados, que em sua concepção já oferecem uma grande e diversificada gama de facilidades aos seus usuários, reduzindo dessa forma a necessidade destes terem que se deslocar ou sair de seus espaços de convívio para satisfazer suas

necessidades diárias. O grupo citou esses empreendimentos como fonte de inspiração para a sua proposta de cenário.

Segundo o grupo, a existência de áreas comerciais, praças e áreas de esporte e lazer nos bairros, reforçando assim a sua autonomia com relação ao centro da cidade evitaria, inclusive, a necessidade constante de cruzar a BR 116, e conseqüentemente também o fluxo de trânsito na cidade seria beneficiado com a redução da necessidade de deslocamentos constantes inter bairros.

Para esse cenário o grupo destaca a necessidade de revitalização de todo o sistema de sinalização urbana, com vistas a melhorar a mobilidade inter bairros, além de se adotar um sistema integrado de transporte, pois com essa nova lógica os cidadãos, em caso de eventual necessidade, não precisariam se deslocar ao centro da cidade e a simples visita ao centro de conveniência do bairro vizinho poderia ser a solução para o usuário.

O grupo sustenta que um sistema integrado de monitoramento do transporte coletivo, com a implantação de tecnologias de GPS e acompanhamento online, já significaria um grande avanço em termos de articulação e mobilidade.

6.1.4 Cenário 4 - Minha Canoas - A Cidade Vista de Cima

O quarto grupo projetou um cenário em que o advento da Copa do Mundo provocaria uma série de transformações na cidade, em virtude amplo fluxo de turistas na região de metropolitana de Porto Alegre, e pelo incremento geral de negócios gerados pela Copa, especialmente nas áreas de lazer e hospitalidade.

Com a necessidade de otimização e readequação do trânsito de automóveis e fluxo de veículos comerciais, o grupo considerou a possibilidade de implantação de rodízio de placas, como uma das alternativas no sentido de redução desse fluxo, bem como o de incentivar o uso de meios alternativos de transporte, que nesse caso seria a implantação de um sistema integrado de ciclovias na cidade a adoção de linhas de ônibus articulados para atender o transporte público, e a criação de um sistema de teleféricos ligando as regiões leste/oeste da cidade.

Esse sistema de teleféricos seria montado em torres localizadas em pontos específicos da cidade e que fariam a ligação entre os bairros por via aérea, cruzando por cima da BR 116 e Trensurb. O grupo sustentou a sua ideia com base na experiência adotada no complexo do Alemão no Rio de Janeiro, e defendeu que o fato de Canoas ser uma cidade plana, sem acidentes geográficos como morros e montanhas, não seria um impeditivo para esse tipo de transporte, pois com a adoção de técnicas construtivas modernas, um sistema de torres de baixa altitude, seria uma solução viável para a transposição dos obstáculos artificiais da cidade (prédios, viadutos, etc.), pois a característica urbanística predominante nos bairros de Canoas é de prédio e estruturas de baixa altura.



Figura 22. Moodboard do cenário 4 (Teleférico do complexo do Alemão no Rio de Janeiro).

Na perspectiva do grupo, esse meio de transporte, além de ser de baixo custo construtivo, agregaria valor à cidade, no sentido de gerar um diferencial turístico ao município. O grupo também considerou esse meio de transporte com a utilização geraria um baixo impacto ambiental, por se tratar de um sistema com baixa emissão de gases poluentes, e que contribuiria consideravelmente na redução de linhas de ônibus cortando o município no sentido leste/oeste.

A adoção de um sistema de ciclovias interligadas ao sistema, com pontos de depósito (estacionamento) das bicicletas nas estações do teleférico seria uma solução limpa para o deslocamento intra bairros, defendido pelo grupo.

Como argumentação final o grupo citou a conceito já enraizado no consciente coletivo da população da cidade, em associar o “avião” da praça como um elemento conceitual do município, e que a adoção de um sistema “aéreo” de transporte coletivo, como um teleférico, iria ao encontro de um

conceito já enraizado e que partir disso poderia ser utilizado de forma consistente para o posicionamento da cidade.

Após a apresentação dos grupos, houve uma nova rodada de debates a fim de discutir os cenários propostos, no qual os participantes puderam levantar considerações e comentários das propostas apresentadas.

Um dos consensos por parte dos participantes foi a percepção geral de que toda e qualquer proposta deve ter a questão da sustentabilidade e preocupação ambiental como ponto de partida do conceito projetual, e nesse sentido os participantes foram unânimes em considerar que os quatro cenários propostos tiveram esse direcionamento.

A segunda orientação, que também foi um consenso do grupo, refere-se ao fato de que os cenários propostos também consideraram a coletividade como aspecto essencial do conceito projetual, pois em todas as situações projetadas o objetivo foi de atender aos anseios e necessidades da população.

Assim, com uma breve retomada do que foi solicitado no *Briefing* (Quais os cenários futuros e possíveis para Canoas, a fim de propor alternativas de mobilidade intercidades e integração dos espaços urbanos, com foco no desenvolvimento sócio/econômico, observando as vantagens competitivas que o município apresenta?), os participantes entenderam que as principais questões levantadas foram atendidas nos cenários previstos, sendo que foram apresentadas soluções possíveis para as questões de mobilidade inter cidade e integração dos espaços urbanos de Canoas, levando-se em consideração aspectos peculiares da cidade e de seus habitantes, além das próprias características já pré-existentes no município, como fatores econômicos, sociais e geográficos.

Ressalta-se, contudo, que a etapa de experimentação desse estudo limitou-se apenas a desenvolver propostas de cenários para o município de Canoas, não avançando no sentido de desenvolver *concepts* dos cenários propostos, o que exigiria a realização de um segundo *workshop* de *design* para esse fim, o que não se constitui em objetivo desse estudo, cuja proposta era de limitar-se a criação cenários futuros e possíveis para o Município de Canoas, com base na metodologia do *Design* Estratégico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como preocupação, e foco central, a utilização dos princípios do *design* estratégico como base conceitual e projetual para a proposição de cenários urbanos para a cidade de Canoas, RS. E, ao finalizar esse estudo foi possível perceber que a abordagem do território, pela ótica do *design* estratégico, possibilitou a compreensão da cidade a partir da ótica de seus cidadãos.

Conforme visto no decorrer do trabalho, os espaços territoriais, assim como um produto ou serviço é passível de ações de projeto e gestão para que seja disponibilizado ao mercado (sociedade) de forma correta, criando e estimulando a sua oferta e atraindo demanda.

Nessa perspectiva, conforme afirmam Reys e Borba (2007), o território passa a ser percebido como um produto que pode ser operado pelo *design* a partir da articulação das competências das áreas.

O estudo demonstrou que os espaços territoriais para se manterem competitivo face à realidade globalizada em que estão inseridos e como forma de se tornar atraentes aos olhos de empreendedores e investidores, a fim de atrair e reter negócios e investimentos, turistas, residentes, entre outros, deve considerar aspectos tangíveis mínimos, como ter um conjunto de instituições de suporte, infra-estrutura adequada, e modernas alternativas de transportes e mobilidade urbana, além de um modelo viável e percebível de integração dos seus espaços, a fim de estimularem a criação de atividades que gerem renda e desenvolvimento sustentável, e que sejam percebidas por seus cidadãos.

Podemos considerar que o *design* estratégico como um instrumento de orientação projetual e gestão de lugares, que desloca o foco de um simples olhar de reposicionamento do espaço territorial para uma estratégia integrada de serviços, comunicação e experiência, para a produção de soluções

envolvendo a oferta de valores tangíveis, se constitui um uma eficiente ferramenta para auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão e posicionamento capaz de agregar valor e que permite o envolvimento de diferentes atores sociais e da própria coletividade a fim de transformar o território em marca coletiva e significativa para a sociedade, transformando o território em um sistema-produto-serviço, através do uso dos fundamentos teóricos do *design* estratégico como um modelo sistêmico de métodos para atuar em um ambiente complexo competitivo.

Também no decorrer do estudo é possível concluir que o *design* estratégico não se caracteriza por ser apenas um instrumento de busca de soluções prontas, mas, ao contrário, por ser um método que busca uma configuração do problema, cujo objetivo, através de uma revisão do processo projetual e metaprojetual, é principalmente levantar novas questões acerca do problema, sendo dessa forma a linha teórica ideal para a orientação de processo e projeção urbana, pois a sua busca discutir o ambiente territorial como um elemento complexo e que não se limita a intenções simplificadoras, mas sim de observar os fenômenos que envolvem o território na sua totalidade, e entende-los, antes de se partir para a proposição de soluções específicas.

O método projetual do *design* estratégico, através do uso das ferramentas metaprojetuais, aliadas a diferentes instrumentos de investigação, se propõe a transformar visões em hipóteses plausíveis através da construção de cenários, e definição de conceitos e visões que é uma forma do *design* estratégico defrontar-se com o problema e no contexto projetual, gerar soluções através da compreensão de comportamentos e necessidades sociais.

Ao final desse estudo, é possível afirmar abordagem escolhida foi positiva para que os objetivos fossem alcançados. Com a retomada de fundamentos acerca de temas como sociedade, cidade, espaços urbanos, projetos e cenários entre outros, foi possível sistematizar um olhar crítico sobre o município de Canoas e o seu contexto dentro da região metropolitana de Porto Alegre.

A escolha metodológica do *design* estratégico mostrou-se acertada pela contribuição transdisciplinar que esse propicia, contribuindo para ampliar o olhar investigativo sobre o objeto de estudo e a indicação de relevâncias, a

respeito da sua complexidade que no caso desse estudo centrou-se na cidade de Canoas e na percepção dos agentes que a constitui.

A opção pelas técnicas *laddering* e *survey* como base para a coleta de dados, também se demonstrou adequada e pertinente a proposta desse trabalho, uma vez que ambas as técnicas permitiram que houvesse um método confiável e relevante que demonstrasse as percepções e visões dos diferentes atores que compunham o objeto de pesquisa.

No primeiro grupo de atores composto por lideranças públicas e lideranças empresariais, foi possível perceber um antagonismo de percepções sobre o mesmo objeto. Na fala das lideranças públicas foi muito forte a intenção de demonstrar um conjunto de ações e realizações que no seu entender se constitui em convicção de que existem diversos e variados elementos tangíveis que evidenciam a efetivação de projetos que atendem aos anseios da sociedade, onde esses descrevem Canoas como um espaço urbano que reconhece suas carências, mas que ao mesmo tempo projeta solução para as questões que impactam a sociedade de uma forma geral. Essa idealização ficou explícita nas entrevistas em profundidade que também se confunde com questões ideológico-políticas.

Por outro lado, há uma contra posição por parte das lideranças empresariais da cidade, que não reconhecem essas idealizações e que é reforçada pelas percepções dos cidadãos que na pesquisa *survey* também evidenciam que não reconhecem essas ações.

Sob a ótica dos líderes públicos Canoas é uma cidade que se destaca pela qualidade de vida de seus habitantes, o que é fortemente rechaçado, principalmente pela sociedade em geral, que aponta uma série de carências estruturais na cidade, com relação a necessidades básicas, como saúde, habitação, infraestrutura, educação entre outros.

Porém, um elemento se destacou de forma mais evidente, não só no discurso dos líderes públicos, mas também na opinião dos empresários e da sociedade, que é o problema crônico de mobilidade urbana *intracidade* e a integração dos espaços em função da divisão física da cidade.

Do conjunto de dados e informações disponíveis, esse ponto, pela convergência de opiniões, dos três grupos pesquisados, foi o mote de desenvolvimento da etapa metaprojetual, concretizada na experimentação com a construção de cenários urbanos tendo esse ponto como *briefing* central.

Ficou claro a partir da experimentação que a valorização do território é consequência de ações coletivas e inovadoras que façam frente a problemas identificados. Nesse sentido, o *workshop* com a participação de indivíduos da comunidade Canoense, evidenciou a sociedade está atenta e percebe suas carências e acima de tudo se propõe a discutir soluções que atendam aos interesses da coletividade, evidenciando isso a partir discussão para traçar estratégias de fortalecimento e promoção de alternativas futura, possíveis e viáveis. O resultado disso são propostas que se concretizaram e foram apresentadas nesse trabalho, na forma de cenários urbanos, que podem ser utilizados como referências projetuais para o desenvolvimento de um, ou mais propostas de sistema-produto-serviço para Canoas.

A metodologia do *design* estratégico apresentada nesse trabalho possibilitou a aplicação de um processo de experimentação que gerou alternativas que podem ser consideradas como promissoras, inovadoras, sustentáveis, e com forte probabilidade de sucesso, caso venham adotadas como solução para implantação no território de Canoas.

Finalizando, ressalta-se que esse estudo como um de seus principais objetivos disponibilizar ao meio acadêmico um estudo sobre valorização territorial, e construção de cenários e conceitos projetuais aplicada a uma cidade de médio porte. Entretanto, devido à complexidade do tema, e da grande amplitude de direções possíveis de ser seguidas a partir da interpretação e complexidade de dados disponíveis, nem tudo foi possível de ser discutido nesse trabalho, mas acredita-se que a contribuição desse trabalho está na possibilidade de dar continuidade a essa pesquisa em outros níveis acadêmicos, inclusive avançando no aprofundamento de *concepts*, prototipagem, e de prejeção de um sistema-produto-serviço com base nos cenários propostos.

Espera-se também que esse estudo possa abrir perspectivas de estudos teóricos sobre o pensamento sistêmico, de reconfiguração das

metodologias e, conseqüentemente, de ampliação do potencial explicativo desses aportes. As expectativas são de que sua contribuição se dê no âmbito dos espaços acadêmicos de investigação e no de gestão de espaços urbanos.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELTRÃO, Maria Encarnação; WHITACKER, Arthur Magon. **Cidade e Campo: Relações e Contradições entre urbano e rural**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas, Vols. 1-3**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BORJA, Jordi. **As Cidades e o Planejamento Estratégico: uma Reflexão Européia e Latino Americana**. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 79-99.

CASTRO, C.M. **A escolha do tema**. In: _____. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. cap. III. p.55-80.

CELASCHI, F. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contenporanea**, in Celaschi, F.; Deserti A. **Design i innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicara**. Carocci, Roma, 2007.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul: **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

Contagem da População, 1996. Rio de Janeiro:IBGE, 1997.v.1:**Resultados relativos a Sexo da População e Situação da Unidade Domiciliar**.p.23, tabela 6)

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life. Basic Books**.1998. ISBN 0-465-02411-4

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE <Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 20 Maio. 2011.

KOTLER, Philip et al. **Marketing Público: Como atrair investimentos, Empresas e Turismo para as Cidades, Regiões, Estados e Países**. Tradução Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. São Paulo: Unicamp, 2003.

LEFÈBVRE, Henri. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: ed. UFMG, 2004.

LEFÈBVRE, Henri. **O direito à cidade**. São Paulo: Moraes, 1969.

MAMMARELLA, Rosetta; BARCELLOS Tanya M. **Uma abordagem tipológica da estrutura socioespacial da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA) em 1991 e 2000**. Secretaria do Planejamento e Gestão Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Textos para Discussão, No. 48; 2008.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**. Cadernos do Grupo de Altos Estudos, Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro, vol. I, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCLELLAN, Hilary. **Experience design. CyberPsychology and behavior**, v. 3 (1), 2000.

MERONI, Ana. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal**, 1(1):34-42 julho-dezembro 2008

MINAYO, Maria C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MORAES, Antônio Carlos Robert; COSTA, Wanderley Messias da. **A valorização do espaço**. São Paulo: Hucitec, 1984.

MORAES, D. de. 2006. **Metaprojeto: o design do design**. In: Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design*, 7, Curitiba, 2006. Anais... Curitiba, p. 1-6.

MUMFORD, Lewis. **A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

NORMAN, Donald A. **Emotional design: Why We Love (or Hate) Everyday Things**. Basic Books. 2005. ISBN 978-0465051366.

PINE, J. and GILMORE, J. (1999) **The Experience Economy**, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. 12. ed. São Paulo: Campus, 1998.

PREFEITURA DE CANOAS. Disponível em: <<http://www.canoas.rs.gov.br/Site/Geral/default.asp>>. Acesso em: 13 Setembro, 2010.

REYES, P., **Construção de cenários no *design*: o papel da imagem e do tempo**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design*; 2010.

REYES, P.; BORBA, G. 2007. **Design estratégico aplicado ao território**. In: **Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em *Design***, 4, Rio de Janeiro, 2007. Anais... Rio de Janeiro, p. 1-6.

ROJAS, Eduardo. **Las regiones metropolitanas de América Latina. Problemas de gobierno y desarrollo**. In: ROJAS.E> et alli (eds). *Gobernar las Metrrópolis*. BID. Washington, D.C., 2005.

ROLNIK, R.; SOMEKH, N. **Governar as metrópoles: dilemas da recentralização**. In: RIBEIRO, L. C. de Q. (org). **Metrópolis: Entre a coesão e a fragmentação, a cooperação e o conflito**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo; Rio de Janeiro: FASE, 2004

ROLNIK, Raquel. **O que é cidade**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec, 1999.

SANTOS, Milton. **Espaço e método**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1985.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SOUZA, Marcelo Lopes. **ABC do desenvolvimento urbano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

VAN DER HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**, vol. 2, UnB, impressãoficial, São Paulo, 2004

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZURLO, F. **Design Strategico**, in AA. VV., *Gli spazi e le arti*, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

9 ANEXOS

Anexo 1: Entrevista com a comunidade (*survey*)

Prezado(a) Entrevistado(a): Em primeiro lugar gostaria de agradecer por sua participação nessa pesquisa, e dizer que suas respostas serão de fundamental importância na construção desse estudo sobre *Design* de Território. Gostaria de pedir que você responda a esse questionário com a maior exatidão possível, pois os dados aqui coletados serão utilizados para a construção de um estudo de cunho acadêmico científico para o Programa da Pós Graduação em *Design* Estratégico da Unisinos, para fins de obtenção do título de Mestre, e em hipótese alguma serão utilizados com objetivo comercial. Informo também que você pode ficar absolutamente tranquilo, pois os dados aqui coletados serão mantidos no mais absoluto sigilo, e serão utilizados apenas de forma estatística para análise e construção de cenários. Mais uma vez agradeço por sua participação nesse estudo.

1. VOCÊ MORA EM CANOAS? *Caso a resposta seja SIM, você deve continuar respondendo o questionário. No caso da resposta ser NÃO, solicito que você abandone esse questionário, e desde já agradeço por sua participação.

SIM

NÃO

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

2. Nome Completo *

3. Profissão *Qual a sua principal ocupação, por exemplo: Professor, Engenheiro, Estudante

4. Idade *

5. Sexo: *

MASCULINO

FEMININO

Onde você trabalha / estuda?

A SUA VIDA EM CANOAS

6. Há quanto tempo você mora em Canoas? *

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 3 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

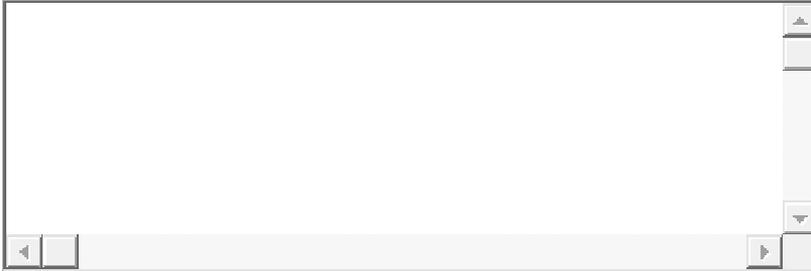
Mais de 10 anos

7. Você gosta de morar em Canoas? *

SIM

NÃO

8. Por quê? Cite 3 motivos.

A large, empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

9. Na sua opinião, o que Canoas tem de melhor?Descreva pelo menos 3 pontos que você considera positivo sobre Canoas.

A large, empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

10. Na sua opinião, o que Canoas tem de pior?Descreva pelo menos 3 pontos que você considera negativo sobre Canoas.

A large, empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

11. Você é um participante ativo nas discussões e ações que envolvem a sua comunidade ou o bairro em que você mora?

SIM

NÃO

12. Se sim, como é a sua participação na comunidade?

Através de Associação de moradores.

Através de Entidade Assistencial.

Através de Sindicato.

- Através de Clube Social.
- Através de Entidade de Classe
- Através de participação individual, em reuniões e assembleias realizadas na minha comunidade.
- NÃO participo de nenhuma ação que envolva a minha comunidade.
- Outro:

A SUA PERCEPÇÃO SOBRE CANOAS

13. O que primeiro vem a sua cabeça quando o assunto é Canoas? Responda a essa questão citando o que primeiro vem a sua mente quando se fala em canos. Pode ser um lugar, um estado de espírito, uma sensação, uma lembrança, algo que você entenda como uma marca do município, enfim, você deve responder com aquilo, que para você, mais está associado à Canoas.

14. Você conhece alguma ação desenvolvida pelo poder público de Canoas (Municipal, Estadual ou Federal) a fim de alavancar, incrementar e apoiar o desenvolvimento econômico do município?

- SIM
- NÃO

15. Se você respondeu que conhece alguma ação desenvolvida pelo poder público de Canoas a fim de alavancar, incrementar e apoiar o desenvolvimento econômico do município, por favor, descreva abaixo qual, ou quais são essas ações.

DESENVOLVIMENTO URBANO

16. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades das políticas públicas para alavancar o desenvolvimento de Canoas? *Marque, nas opções abaixo, os itens, que na sua opinião como cidadão canoense, deveriam ser essas prioridades, considerando uma escala de 1 à 5, onde 1 é o item de maior prioridade e 5 o item de menor prioridade.

	1	2	3	4	5
SAÚDE	<input type="checkbox"/>				
TRANSPORTE	<input type="checkbox"/>				

	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURA	<input checked="" type="checkbox"/>				
SEGURANÇA	<input checked="" type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO	<input checked="" type="checkbox"/>				
TURISMO	<input checked="" type="checkbox"/>				
HABITAÇÃO	<input checked="" type="checkbox"/>				
GERAÇÃO DE EMPREGOS	<input checked="" type="checkbox"/>				
INVESTIMENTO EM PARQUES, PRAÇAS	<input checked="" type="checkbox"/>				
ESPORTE	<input checked="" type="checkbox"/>				
CULTURA	<input checked="" type="checkbox"/>				
SANEAMENTO BÁSICO	<input checked="" type="checkbox"/>				
LAZER	<input checked="" type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA	<input checked="" type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE INDÚSTRIAS	<input checked="" type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS	<input checked="" type="checkbox"/>				
EDUCAÇÃO BÁSICA	<input checked="" type="checkbox"/>				
ENSINO FUNDAMENTAL	<input checked="" type="checkbox"/>				
ENSINO MÉDIO	<input checked="" type="checkbox"/>				
ENSINO TÉCNICO	<input checked="" type="checkbox"/>				

	1	2	3	4	5
ENSINO SUPERIOR	<input type="checkbox"/>				

17. Na sua opinião, quais dos itens listados abaixo estão mais relacionados à uma imagem POSITIVA QUE CANOAS POSSUÍ HOJE? *Marque, nas opções abaixo, os itens, que na sua opinião como cidadão canoense, pode ser considerado como o maior orgulho de Canoas, considerando uma escala de 1 à 5, onde 1 é o item que gera uma imagem mais positiva e 5 o item que gera uma imagem menos positiva

	1	2	3	4	5
SAÚDE	<input type="checkbox"/>				
TRANSPORTE	<input type="checkbox"/>				
INFRAESTRUTURA	<input type="checkbox"/>				
SEGURANÇA	<input type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO	<input type="checkbox"/>				
TURISMO	<input type="checkbox"/>				
HABITAÇÃO	<input type="checkbox"/>				
GERAÇÃO DE EMPREGOS	<input type="checkbox"/>				
INVESTIMENTO EM PARQUES, PRAÇAS	<input type="checkbox"/>				
ESPORTE	<input type="checkbox"/>				
CULTURA	<input type="checkbox"/>				
SANEAMENTO BÁSICO	<input type="checkbox"/>				
LAZER	<input type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA	<input type="checkbox"/>				

	1	2	3	4	5
ATRAÇÃO DE INDÚSTRIAS	<input type="checkbox"/>				
ATRAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS	<input type="checkbox"/>				
EDUCAÇÃO BÁSICA	<input type="checkbox"/>				
ENSINO FUNDAMENTAL	<input type="checkbox"/>				
ENSINO MÉDIO	<input type="checkbox"/>				
ENSINO TÉCNICO	<input type="checkbox"/>				
ENSINO SUPERIOR	<input type="checkbox"/>				

18. Do que você tem mais orgulho em Canoas? Responda essa questão com o que você mais se orgulha na sua cidade. A resposta é aberta e você pode citar uma qualidade, um indivíduo, uma instituição, uma vocação do município, um símbolo, etc.

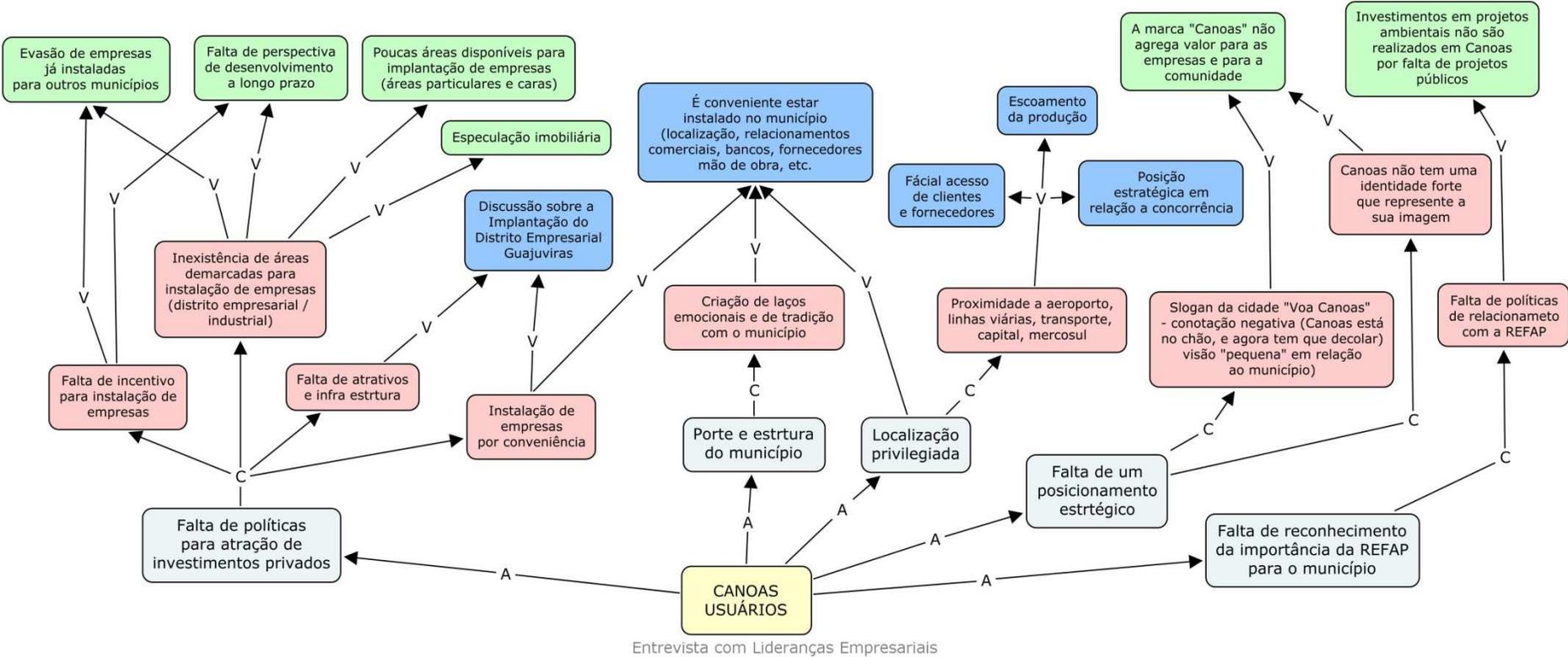
19. Como você gostaria que Canoas fosse reconhecida, ou qual a imagem que você gostaria que fosse associada à Canoas? Responda essa questão citando a forma como você gostaria que Canoas fosse reconhecida fora do município. Ex.: A cidade com melhor qualidade de vida do estado; A cidade da educação; A cidade tecnológica; A cidade mais limpa; etc.

20. Na sua opinião como deveria ser a Canoas do futuro? Para finalizar, gostaria que você respondesse nessa questão qual o seu desejo de futuro para Canoas, ou seja como você gostaria que fosse Canoas no futuro, daqui há 10 ou 20 anos. Solte a sua imaginação e o seu sentimento pela cidade e diga como você "sonha" ver a sua cidade. Não se limite e nem julgue seus desejos absurdos, responda aqui aquilo que o seu desejo mais profundo em relação ao município em que você vive.



Anexo 3: Mapa Laddering - Entrevista com os Usuários (Lideranças Empresariais)

GRUPO 2 - USUÁRIOS



Anexo 4:

Transcrição das Entrevistas *Laddering - Designers* (Poder Público)

Entrevista 1

1. Quais as ações desenvolvidas por Canoas para alavancar e apoiar o desenvolvimento econômico/sustentável do município?

Atração de empresas é uma preocupação da atual gestão e segundo a entrevistada foram formuladas algumas leis específicas para atrair e oferecer maior incentivo fiscal às empresas, com destaque ao incentivo financeiro e disponibilização de áreas para instalação de empresas, conforme o número de empregos que for gerado por essas empresas (para canoenses), bem como para empresas já instaladas no município. Destaca-se que esse incentivo se aplica a empresas que gerarem empregos para os cidadãos de Canoas.

Do ponto de vista dos menos favorecidos, destaca-se a criação de uma diretoria voltada para a economia popular e solidária, com a intenção de fortalecer empreendimentos autônomos para geração de trabalho e renda, o que é outra forma de empregabilidade. Fortalecimento de feiras e capacitação desses empreendimentos

Incentivo a feiras de artesanato em datas especiais, como dia das mães, dias dos pais, páscoa, etc., e também feiras de pequenos produtores com frequência semanal.

Na visão da entrevistada, o desenvolvimento tem que ter duas faces, tanto econômico quanto social, no qual se diferencia “crescimento” e “desenvolvimento”. Desenvolvimento deve ser social e sustentável e não apenas crescimento econômico.

Isto representa um entendimento e filosofia da atual gestão, pois o crescimento econômico pode ser considerado como um movimento que oscila conforme as variações de cenário, enquanto que o desenvolvimento econômico e social tende a ser mais duradouro.

Na perspectiva do desenvolvimento, a entrevistada destaca um grande conjunto de ações de qualificação profissional em áreas de demanda de mercado.

Destaca a entrevistada que a atual gestão não oferece mais “simples cursinhos” para pessoas em situação de vulnerabilidade econômica, como cursinhos de crochê, tricô, guardanapinho, etc. O que se tem atualmente é a oferta de cursos, para famílias do programa Bolsa Família, em parceria com instituições reconhecidas

no mercado, como SENAC e SENAI que oferecem cursos de capacitação profissional e diferentes áreas, com carga horária que variam até 200 horas nas áreas de construção civil, moda, beleza, manutenção predial, tecnologia, entre outros, com o objetivo de gerar empregabilidade.

Também são oferecidos cursos de qualificação para apenados do sistema penal com vistas a gerar empregabilidade para esses indivíduos quando esses terminarem de cumprir suas penas.

Oferece também programas a pequenos grupos de baixa renda em vilas e zonas pobres no sentido de qualificá-los a produzir bens de necessidade básica (pão, costura, pequenos consertos, etc.).

A entrevistada destaca uma grande preocupação e foco, por parte da atual gestão, na empregabilidade, buscando qualificar a mão de obra para as empresas do município, através de parceria com entidades representativas, tais como CICS, CDL, SIMECAN, entre outras.

Foi citada como exemplo, uma turma de qualificação na área da construção civil, formada por um grupo 55 pessoas (que concluíram o curso duas semanas antes da entrevista), e que em menos de uma semana, 25 desses já estavam empregadas em empresas do município, com carteira assinada.

Segundo a entrevistada: **“Nós mobilizamos lá na ponta, trazemos, capacitamos, acompanhamos e já costuramos e articulamos com o setor empresarial.”**

2. Como são medidos os resultados dessas destas ações?

A atual administração tem uma prática de estabelecer metas para as secretarias, conforme as prioridades assumidas pelo governo.

A cada seis meses há um conjunto de metas a serem alcançadas e semanalmente são realizadas reuniões do secretariado com o Prefeito e uma vez por mês são monitoradas as metas de cada secretaria. Mensalmente, cada secretaria apresenta um relatório detalhado ao gabinete do Prefeito, com todas as metas e serviços executados pela secretaria.

De uma forma mais macro, abrangente e qualificada, a partir desse ano foi lançado o “Estado da Cidade”, que vem a ser uma publicação que detalha as ações do ponto de vista do desenvolvimento, com dados sobre a realidade do município, e

indicadores sociais. A partir desse documento as ações praticadas pelo município passam a ser monitoradas de forma sistemática anualmente.

Segundo a entrevistada, o governo municipal tem feito um grande esforço para mensurar e monitorar as ações desenvolvidas.

3. Quais as ações desenvolvidas por Canoas para atrair, fortalecer ou reorientar atividades ou iniciativas empresariais no município?

Alguns esforços de pensar polígonos empresariais, ou seja, áreas da cidade que tenham determinada vocação, como por exemplo, a implantação do parque tecnológico/industrial.

4. Existem ações ou iniciativas específicas para atrair e conquistar determinado tipo de atividade empresarial?

Não, nenhuma em específico. Mas, segundo a entrevistada em diferentes setores, citando, por exemplo, que na área de turismo o município está pensando em estratégias de incremento no turismo de negócios e de participantes de eventos.

A entrevistada cita a SECOPA (Secretaria da Copa) que está organizando um guia turístico do município para o público que deseja conhecer a cidade e comenta também sobre outro segmento empresarial que está sendo trabalhado que é o de logística e transporte.

A entrevistada menciona o parque Guajuviras que, em sua opinião, não é um parque, mas sim uma área abandonada do município, que serve inclusive como depósito de lixo e que atualmente está sendo repensada para dar lugar à implantação de um presídio, que apesar de ser um tema polêmico e delicado, Canoas tem dado um passo importante em sediar um presídio, pois o município entende ser de sua responsabilidade assumir a massa carcerária de cerca 1700 canoenses presos.

Dessa forma, o município entende que de fato deve cumprir o que diz a lei de execução penal que diz em seu primeiro artigo que a pena é de ressocialização, pois assumindo essa responsabilidade o município pode desenvolver estratégias de ressocialização.

Além disso, cita que no parque Guajuviras será implantada essa unidade prisional, pensada de modo integrado, onde as empresas que prestarão serviço à

unidade também irão se instalar no entorno, gerando dessa forma mais oferta de empregos.

Essas empresas terão um incentivo significativo do FUNDOPEN (Fundo Operação Empresa), um incentivo fiscal para empregar apenados.

Por fim, comenta também que ao lado desse complexo prisional e empresarial, haverá um parque, criado pelo escritório do arquiteto Jaime Lerner, que busca transformar o parque Guajuviras em uma área integrada da cidade.

5. Como o poder público define “desenvolvimento sustentável”?

As respostas para essa questão foram discutidas na primeira pergunta. No entanto, o entrevistado ressalta que desenvolvimento na visão da atual gestão deve ser não apenas econômico, mas social e sustentável e só acontece quando garante qualidade de vida para a população e quando uma fusão com a vocação e potencialidades da cidade, quando fortalece segmentos e iniciativas da cidade.

O desenvolvimento sustentável acontece quando não visa apenas buscar de fora grandes investimentos ou empreendimentos, que historicamente, segundo a entrevistada muitas vezes vem apenas para usar os recursos daquele meio, mas que não tem compromisso com aquele território.

A entrevistada reforça que acredita que Canoas está promovendo um desenvolvimento sustentável, pois está se preocupando com a qualidade de vida da população, está investindo muito em educação e em medidas de proteção, pois segundo ela quando consegue que todas as escolas municipais tenham turno integral, está promovendo medidas de proteção.

A cidade está preocupada e buscando atrair empreendimentos e se preocupa em qualificar seus cidadãos, além de “amarrar” esses novos empregos à qualificação profissional.

Há uma Preocupação com o rio e com a construção de um parque às margens da Prainha do Paquetá, que é uma área muito bonita, mas também, historicamente, abandonada.

Finalmente, a entrevistada cita o cenário nacional como um momento de desenvolvimento e crescimento, com muitas oportunidades de infraestrutura, oriundas do PAC, como as políticas sociais, e considera que os governos estaduais e municipais ainda não estão preparados para suportar o peso dessas políticas, comentando que apesar de toda importância da área social, esse é o primeiro ano em

que será possível executar todas as ações previstas, advindas dos investimentos federais, pois a máquina pública não está preparada para o “peso da política pública” que está sendo implantada no estado brasileiro, e assim também ocorre na cidade de Canoas.

Diz a entrevistada que as respostas que a sociedade espera não dependem apenas da vontade e da disposição dos gestores públicos, mas dependem da burocracia pública. Há um discurso corrente de que muitas vezes sobram recursos federais e reforça que mesmo com disponibilidade de verbas, o estado não está ainda preparado para esse novo momento.

Vive-se um momento em que as estruturas públicas estão em processo de re-significação e re-qualificação, e segundo a entrevistada, ela não vê a possibilidade de haver um retrocesso e encolhimento do estado frente a essa nova realidade, vendo o estado como algo forte e presente na vida do cidadão.

6. Quais os principais investimentos privados/empresas que se instalaram no município nos últimos quatro anos? Quais os motivos que as levaram a investir em Canoas?

A entrevistada não se sentiu a vontade para responder a essa questão por considerar que não possui subsídios suficientes para tanto.

7. Quais os principais investimentos públicos e de infraestrutura realizados pelo município nos últimos quatro anos?

Em primeiro lugar, a entrevistada citou a questão da regularização fundiária, comentando que recentemente foram entregues os títulos de posse do CAIC. Cita o fato de uma área com uma situação de falta de regularização muito antiga do município, além de outras áreas nos bairros Mathias Velho, Loteamento João de Barro e União Operária. A entrevistada considera isto uma ação de relevante importância, pois é uma resposta que nunca havia sido dada a essa população.

Destaca também os empreendimentos “minha casa minha vida” no qual o município tem buscado uma maior qualificação, com a entrega de mais de 800 unidades de um total previsto de 3.500 moradias nesse programa, destacando que são investimentos que visam resolver dívidas históricas do município.

Outro investimento destacado diz respeito a obras de saneamento e pavimentação, com destaque para obras de pavimentação e saneamento em áreas

muito carentes do município como o loteamento Contel, no bairro Guajuviras, entre outras regiões do município.

Matriz SWOT:

8. Quais são as forças e capacidades específicas da cidade, que são considerados indicadores potenciais para o desenvolvimento econômico de Canoas?

Em primeiro lugar, a entrevistada destaca o capital humano, justificando a partir da tradição política e de lutas do município, que traz uma herança de autoestima na população, que se vê como um povo de coragem, raça, que luta por seus ideais. O segundo ponto destacado é a localização geográfica, facilitada e privilegiada, que na sua visão gera um potencial muito grande.

9. Quais as fraquezas ou deficiências específicas de Canoas, que podem ser consideradas como defasagem ou problema que podem prejudicar o desenvolvimento local? Como o poder público pode reduzir ou eliminar esses fatores?

Considera algumas “dívidas” do poder público para com a sociedade, como por exemplo, a falta de políticas sociais, nas áreas de habitação, de acesso à educação e oferta de educação de qualidade, da falta de oportunidades de qualificação para geração de renda. Enfim, algumas dívidas históricas que geraram um saldo histórico de uma população em situação de vulnerabilidade social, em situação de desemprego, e que não se traduz apenas em ter uma situação de oferta de emprego para que isso seja resgatado, mas a necessidade de todo um esforço que precisa ser feito para que se criem condições objetivas de qualificação e reinserção no mercado de trabalho.

A entrevistada também relatou outro ponto, destacando que é sua opinião pessoal e não a posição da “cidade”, em que comenta a questão da divisão geográfica da cidade em função do Trensurb e da BR-116, em que se fala do rebaixamento da linha do trem em Canoas, que em sua opinião é absolutamente correta, pois esteticamente isto prejudica a cidade e simbolicamente também, uma vez que isso “divide” a cidade, mas pessoalmente considera que a BR 116 oferece riscos objetivos a cidade, considerando que a BR é muito mais perigosa para a cidade do que a linha do trem (atropelamentos, acidentes, congestionamentos, etc.). A entrevistada demonstra otimismo para que se obtenham investimentos para rebaixamento do trem,

e considera que é necessário pensar ações mais eficientes que gerem maior segurança na BR 116. Cita exemplos da Europa, como na Alemanha, Portugal e Inglaterra, onde autoestradas, em áreas urbanas, possuem grades de proteção que evitam a circulação e cruzamento de pessoas, e acha que isso poderia ser adotado também em Canoas. Destaca que apesar dos problemas apresentados por essas vias de transporte, essas também podem ser consideradas como potencialidades do município referente ao transporte e mobilidade urbana, destacando a necessidade de revitalização do entorno da BR-116. Discutiu-se nesse ponto da entrevista a necessidade de um trabalho de revitalização estética de Canoas nas duas principais rotas de acesso ao município, a BR 116, sentido capital-interior, e a BR-116 sentido interior- capital, com revitalização de fachadas e espaços públicos.

A entrevistada comentou que existe um estudo de abertura de edital para a implantação de pórticos de entrada nos município, sentido de revitalizar esteticamente a cidade.

10. Quais as oportunidades que poderiam ser aproveitadas pelo município, a fim de proporcionar maior desenvolvimento econômico? Como essas oportunidades estão sendo aproveitadas?

Segundo a entrevistada, o município já está se organizando para aproveitar as oportunidades advindas da copa do mundo, desenvolvendo ações para que a cidade seja uma das sub sedes, recebendo seleções estrangeiras. Cita a ULBRA como um espaço adequado para receber equipes com campos de treinamento e infraestrutura adequada. Diz que desde que o atual prefeito assumiu, Canoas tem se preocupado e se articulado para trazer grandes eventos, como por exemplo, as edições do Fórum Social Mundial, no qual muitas atividades foram realizadas no município. Acredita que a atração de eventos representa atração de oportunidades, citando os próprios eventos locais como semana Farroupilha, o Carnaval, entre outros como exemplos de como esses eventos podem ser aproveitados pelo município.

Por fim, ressaltou o Centro de eventos como um elemento importante.

11. Quais são as ameaças que poderiam acarretar gerar problemas para o desenvolvimento econômico de Canoas? Quais as ações para evitar tais ameaças?

Em um primeiro momento, a entrevista disse não perceber ou não conseguir identificar alguma ameaça latente, mas destacou, por exemplo, a hipótese da copa do mundo não se realizar em Porto Alegre, mas lembrou que não existem grandes investimentos nesse sentido e que caso isso ocorresse, Canoas seria afetada apenas na redução da expectativa de geração de negócios nos setores de comércio, hoteleiro e de serviços, sem grande impacto econômico.

Parceria e Concorrência:

12. Existem ações comuns que visam o desenvolvimento econômico em conjunto com outros municípios e quais são essas ações?

A entrevistada afirma que o Prefeito de Canoas aposta na compreensão de que as soluções urbanas da região devem ser pensadas de forma integrada e não podem ser tratadas pelas cidades de forma isolada. Em função disso, dedica grande empenho à Associação dos Prefeitos da Região Metropolitana de Porto Alegre (GRANPAL), tendo sido reeleito como presidente da entidade. Por orientação do prefeito, os secretários municipais também participam de entidades e associações representativas da região. Neste sentido, a entrevistada destaca que há uma forte articulação para se pensar estratégias integradas e compartilhadas na região metropolitana áreas sociais e de mobilidade urbana principalmente.

13. Quais são os municípios parceiros? Como são medidos os resultados ações?

A secretaria destaca que todos os municípios participantes da GRANPAL são considerados municípios parceiros, pois ações como a articulação para a viabilização da rodovia do parque, por exemplo, envolve a participação de vários municípios.

14. Quais são os municípios concorrentes?

Em princípio, a entrevistada diz que não percebe Canoas como concorrente de outros municípios. Em sua opinião, o desejo de Canoas é o de fortalecer ao máximo suas potencialidades. Buscar ao máximo, condições, recursos, empresas e parceiros. Não é uma visão que se coloca como concorrente, mas que se coloca como “exigente de si mesma”. Nessa perspectiva, não há uma visão de concorrência com outros municípios, o que se pode considerar como um “questionamento” é uma discussão entre Canoas e Osório em função da tributação dos produtos derivados de petróleo,

onde a REFAP, apesar de fazer todo o refino e processamento em Canoas, há uma tributação que é recolhida em Osório, que é visto como o município que apenas recebe o material, mas que não participa do refino, e isso está sendo discutido.

15. Qual a visão futura de Canoas?

Uma cidade com muita qualidade de vida, uma cidade que é vista como a cidade que oferece oportunidades. A entrevistada acredita que historicamente isso já é visto dessa forma em função da matriz econômica do município muito baseada na indústria metal-mecânica e que essa imagem de cidade dormitório foi perdida em alguns momentos históricos recentes e que hoje resgata essa identidade.

A Canoas do futuro, a Canoas que eu sonho, é a Canoas que oferece boas condições de vida, que tem moradia, que tem saneamento, que tem as questões fundiárias resolvidas, a cidade da educação, a cidade que tem turno integral, a cidade que recebe e dá conta de suas crianças, que oferece educação infantil de qualidade, a cidade das oportunidades, que qualifica profissionais, que atrai emprego. Uma cidade com qualidade de vida - cidade do bem viver.

Finaliza lembrando que a cidade ainda tem que avançar muito em espaços de cultura e lazer e que isso precisa estar mais presente nas políticas públicas do município.

Entrevista 2

1. Quais as ações desenvolvidas por Canoas para alavancar e apoiar o desenvolvimento econômico/sustentável do município?

A entrevistada apresenta-se como uma canoense “entusiasmada” pelo município e que já participou de outras gestões, logo viveu com outros prefeitos, a questão do desenvolvimento do município. Houve um período em que se vivia a expectativa pela chegada de grandes empresas, e depois se passou por período de inércia, se considerar que a última grande empresa a chegar a Canoas foi Maclane (A Maclane do Brasil iniciou suas operações em 1997, para atender às necessidades de gestão e operação da cadeia de distribuição dos sofisticados e complexos mercados brasileiros de ponta a ponta. N.A.), ainda nos anos de 98 e 99, no governo do ex Prefeito Lagranha e depois disso por questões territoriais, questões de energia, de infraestrutura básica, houve grandes dificuldades. A entrevistada diz que nesses

últimos três anos tem visto um investimento na “motivação”, citando o prefeito como exemplo, quando ele utiliza o gatilho de redução de impostos (ISS), quando o prefeito, “dentro de um grande desafio” aceita trazer um presídio, coisa que foi refutado por outros municípios e que ele traz junto o FUNDOPEN (Fundo Operação Empresa - objetiva apoiar investimentos em empreendimentos industriais que visem ao desenvolvimento sócio-econômico integrado do Estado N.A.) que é um incentivo fiscal forte para quem se instalar próximo a essa área, que um área destinada ao parque de inovação, em que há uma grande expectativa de atração de novos investimentos. Cita a criação por parte da prefeitura do FUNDOCAN, que é um fundo de incentivo para que empresas venham para Canoas. Cita o “investimento” na mobilidade incentivando a rodovia 448 e RS-010 a fim de desafogar o fluxo da BR 116. Na visão da entrevistada, todas essas ações estão focadas no desenvolvimento e crescimento do município. Cita os números, de novas empresas e novos serviços e diz que são de entusiasmar, dizendo que são mais de 3.000 portas que se abriram na cidade nos últimos dois anos e meio. A entrevistada demonstra entusiasmo.

Diz que quando iniciou o atual governo havia algumas empresas que estavam de saída e houve por parte do “prefeito” uma ação forte mostrando que eles podiam ficar em Canoas, mostrando que o município está num caminho de valorização e reconhecimento das empresas que optarem por ficar “conosco”, ou daquelas que queiram se instalar no município e cita algumas que estão chegando como a Fruki (refrigerantes), que nas palavras da entrevistada é um grande investimento que está confirmado, além de outros (sem citar quais) que estão chegando.

Volta a afirmar que existe essa política, e que segundo ela os resultados mostram que estão no caminho certo.

2. Como são medidos os resultados destas ações?

Segundo A entrevistada, primeiramente tem-se o Canoas XXI que é uma autarquia que tem como objetivo acompanhar todo o desempenho de todos os setores, e fazer essa análise para que se possa enxergar a cidade “de verdade”, e uma das ações que também mostra isso é quando o Prefeito criou o balcão de atendimento ao empreendedor, junto à secretaria de desenvolvimento econômico. Então esse é um setor, dentro da secretaria, que tem todas as representações das áreas para que um cidadão ou empresário que queira registrar uma empresa no município, desde a vigilância, fazenda, enfim todas as áreas urbanas para que ele não bata de porta em porta, para que ele saia dali com todas as informações e

encaminhamentos, pois desde o momento em que o cidadão entra nesse escritório, ele é acompanhado e monitorado até o resultado final, se ele realmente se estabeleceu ou não, se estabeleceu, onde e que tipo de negócio, e assim tem se esse “banco de dados” sobre a implantação de novas empresas. Cita que o interessado pode chegar lá com a intenção de abrir um tipo de negócio, numa determinada área, ele terá as informações e orientações sobre o mercado de Canoas, se realmente é competitivo para isso, se não é, enfim e assim ele pode levar adiante a sua intenção de se instalar na cidade, e esse acompanhamento vai até o interessado ter a sua empresa aberta. Conclui dizendo que é através desses resultados apresentados pelo escritório é que se tem o raio X. Afirma que esse é um “grande momento da cidade” quando se criou o escritório do empreendedor.

Destaca que é importante que o município tenha esse acompanhamento das ações que são desenvolvidas e cita a publicação “O estado da cidade” publicado pelo instituto Canoas XXI, que é um material que já mostra o perfil da cidade e o desempenho que se teve em variadas áreas.

Ressalta uma fala do prefeito que diz que “em algumas áreas se faz um vôo cego” por não ter informações fidedignas e memória.

Relembrado a trajetória de servidora, lembra que durante muito tempo se trabalhava dentro da Prefeitura como “feudos”, cada secretaria agia como um feudo isolado sem olhar “para fora”, e afirma que essa dinâmica mudou, e que hoje todos os secretários se reúnem semanalmente com o prefeito, todas as segundas feiras, e em todas as primeiras segundas feiras de cada mês o prefeito chama para essa reunião assessores adjuntos para interagir e discutir todos os temas da gestão municipal, e uma vez a cada semestre o prefeito chama todo o governo, ou seja, todo servidor que possui um cargo de chefia ou comando, e aí se discute abertamente as questões da cidade como um todo, e em sua opinião, isso contribui para o desenvolvimento como um todo.

Destaca que todos os secretários trabalham com metas, e essas metas são avaliadas continuamente (cita um sistema de cor para a avaliação verde, amarelo, e vermelho, se tá em amarelo porque não avançou, se tá em vermelho porque não conseguiu etc.). São coisas que vem da gestão privada para a gestão pública, e acredita que isso representa desenvolvimento para a cidade, pois estão todos sintonizados.

3. Quais as ações desenvolvidas por Canoas para atrair, fortalecer ou reorientar atividades ou iniciativas empresariais no município?

Todo o trabalho da prefeitura, segundo a entrevistada é com foco nessa “alternância”, como o parque Guajuviras, que é voltado para diferentes frentes e modelos de empresas que tenham potencialidade de receber a mão de obra daquele cidadão que está lá cumprindo sua pena (referindo-se ao futuro presídio de Canoas), e isso pode vir na área da confecção, na área da informática, empresas que possam ter não apenas mão de obra de alta complexidade. E nesse sentido acredita que dessa forma irão criar uma variedade de empresas, que vai dar outro perfil para a cidade, saindo um pouco da matriz metal mecânica, mas reconhecendo que essa ainda é a principal área produtiva do município, o grande potencial, e que não pode ser desprezado, e nem se pretende. Completa citando o setor logístico, dizendo que na área onde hoje é o Parque Jorge Lanner, se pretende futuramente a implantação de um pólo logístico.

4. Existem ações ou iniciativas específicas para atrair e conquistar determinado tipo de atividade empresarial?

O foco do município hoje, que é o metal mecânico, está consolidado. O que se quer é buscar variações para se diversificar e atrair outros segmentos, e acha que não há como fugir muito da vocação original (industrial), mas considera que o interesse no setor logístico se deve muito em função do aproveitamento de áreas, e diz que com a emancipação do distrito de Nova Santa Rita, Canoas perdeu muito em área, dizendo que o território de Canoas ficou em Nova Santa Rita, e que ainda vai levar muito tempo para que Nova Santa Rita possa utilizar as terras “que ficaram para eles”.

Diz a entrevistada que dentro da capacidade limitada de área, Canoas deve buscar aquelas empresas que possam vir a ocupá-las, e diz que o setor logístico é um desses.

Mas diz não ver uma intenção de focar em algo específico, pois reconhece a vocação do município que é a metal mecânica. Os demais setores são todos bem vindos e diz que o governo irá tentar atrair, e que a política do governo está voltada para isso.

5. Como o poder público define “desenvolvimento sustentável”?

Diz a entrevistada: A nossa comunidade é uma comunidade muito carente, e nós devemos buscar uma forma dessas pessoas também terem a sua oportunidade. E diz que no início do mandato o prefeito foi muito criticado por incentivar a economia solidária que é uma forma de ser sustentável para aqueles que não têm capacidade profissional, que não tem formação, e com isso o governo “está conseguindo ver que há outro perfil”, trazendo para o calçadão (centro da cidade) as feiras.

Canoas é um grande desafio ainda, e ainda é necessário se trazer muitas coisas para poder dizer que se busca um foco, e diz que na secretaria de desenvolvimento econômico, há muita preocupação em se estabelecer uma economia que traga divisas. Acha que o governo está andando para isso, mas não sabe dizer exatamente qual o foco.

6. Quais os principais investimentos privados/empresas que se instalaram no município nos últimos quatro anos? Quais os motivos que as levaram a investir em Canoas?

Diz que foram atraídas mais de três mil empresas de serviços. Não destacando uma grande empresa, mas citando algumas que virão como a Fruki que irá montar uma central de distribuição regional, e também (sem certeza) um centro de distribuição da Paquetá.

E destaca que o grande investimento que consolidou foi no setor de serviços e comércio com a chegada de três mil empresas.

Destaca a expansão do Canoas Shopping como gerador de empregos e receita, e também a presença, que notoriedade ao município, mas reforça que o grande impulso se deu em função da chegada de pequenos e médios empreendimentos.

Destaca grandes empresas do setor automotivo (revendas e concessionárias) que se instalaram não longe da BR 116, e que ajudam na revitalização dessa via. E isso ilustra a atratividade do município.

Diz que Canoas por si só é atrativa porá todos, pela aproximação com Porto Alegre, pela acessibilidade em função do Trensurb, pela valorização do mercado imobiliário, e acha também que é pelo fato das pessoas verem a cidade com credibilidade. É uma cidade em que se trabalha muito, uma cidade iluminada, uma cidade com mais segurança (mais de cem câmeras de monitoramento instaladas),

uma cidade que revitalizou suas praças, que cuida dos seus cidadãos, e finaliza acreditando que a conjunção desses fatores faz com que a cidade seja atrativa.

Cita novamente os investimentos em segurança, em educação, o crescimento do mercado imobiliário, “a cidade virou um grande canteiro de obras”. E completa com a menção de dezenas de empreendimentos imobiliários desde as classes mais elevadas até as classes mais simples, destacando que são mais de três mil empreendimentos populares que tiram muitas pessoas das áreas de risco e de maior vulnerabilidade, e que hoje já tem a sua casa própria. O somatório de tudo isso faz com que Canoas seja uma cidade que “interesse”.

Acredita que a imagem “positiva” do atual governo também influencie a decisão das pessoas de virem para Canoas.

7. Quais os principais investimentos públicos e de infra estrutura realizados pelo município nos últimos quatro anos?

Em dois anos foram pavimentados vinte quilômetros de ruas (diz que foi mais que o dobro dos oito anos passados), e que ainda tem mais vinte quilômetros a serem concluídos até o final de 2011. Junto com a pavimentação vem o saneamento e canalização, ou seja, o saneamento básico, diz a entrevistada que atualmente há obras em praticamente todas as valas da cidade, e até o fim de 2012, praticamente não haverá valas abertas em Canoas (cita: vala do leão, vala da Curitiba, vala da Irineu de Carvalho, Fernando Ferrari - já concluída - com re-assentamento das famílias que moravam há 36 anos na beira da vala). Diz que houve investimentos nas casas de bombas do município (na casa de 5 à 6 milhões), cuja última vez em que haviam tido manutenção foi há mais de 20 anos, Continua citando a revitalização da iluminação pública que dos mais de 25.000 pontos já foram revitalizados mais de 12.000, com mudança do tipo de lâmpada por modelos mais eficientes e econômicos (sustentabilidade), mudanças essas que aconteceram em toda a cidade, e não apenas em áreas mais nobres, lembrando que o processo se iniciou da periferia para o centro da cidade. Iluminação de toda a extensão da BR 116 em Canoas, que estava desativada há mais de 10 anos.

Revitalização das praças do município, onde das 92 praças, mais de 60 foram revitalizadas, em todos os bairros do município (cita diversas praças). Revitalização com novas mobílias e aparelhos nas praças, e implantação de novas praças como, por exemplo, a transformação de “lixões” em praças (de 97 pontos de lixões, hoje restam 40).

Cita a recolocação e revitalização das paradas de ônibus, e que o município tem mais de 2.000 pontos e que hoje a maioria já substituída por modelos mais modernos e confortáveis.

Cita a sinalização pública, com a revitalização das placas e sinalização de ruas.

Afirma que o somatório de tudo isso dá à Canoas um cara nova

Matriz SWOT:

8. Quais são as forças e capacidades específicas da cidade, que são considerados indicadores potenciais para o desenvolvimento econômico de Canoas?

A entrevista inicia a resposta dizendo acreditar que existam muito mais pontos fortes do que fracos, mas pondera que isso também se deve ao entusiasmo de uma municipalista.

Cita como ponte forte o fato da cidade possuir três universidades (uma universidade e dois centros universitários). Uma cidade que conta com três hospitais, com um hospital universitário com 500 leitos, e lembra que não se ouve falar em falta de leitos em canoas. Cita o pronto Socorro que atende, ainda, mais de 70 municípios.

Considera que apesar de também poder ser considerado um ponto fraco que é o corte da cidade pela BR116, esse também é um ponto forte, pois dá visibilidade à cidade, uma vez que “todos” passam por Canoas.

Uma cidade que possui uma das maiores (ou a maior) redes de educação infantil do estado, com trinta escolas de educação infantil, e outras onze em obras, afirma que se não conseguir chegar ao total de 100% de vagas na educação infantil, chegará a casa de 90%, e restante será com compra de vagas.

Uma cidade que possui uma escola técnica federal. Uma cidade que possui o sistema S (Senai/Senac). Uma cidade que conta com uma rede de educação municipal com 43 escolas, mas se contar também a rede estadual e privada, passa de 90 escolas, e isso comprova que canoas é m pólo de educação.

Continua dizendo também que Canoas está muito próxima, tanto da capital, quanto do vale dos sinos, afirmando que muitas pessoas que moram em Canoas trabalham nessas regiões. Destaca então a localização como ponto forte de Canoas.

Capacidade de diversidade de ações pode ser atrativa para o setor metal mecânico, assim como pode ser atrativa para o segmento de confecção, como para o pequeno empreendedor. Diz que é uma cidade que pode dar vazão a atividades variadas.

É uma cidade cujo perfil da população é de um povo muito trabalhador, e atribui isso à herança do passado, de uma cidade que atraiu pessoas do interior da roça, em busca de melhores condições de vida, que vieram em busca de oportunidades.

Uma cidade que possui uma refinaria (atualmente em fase de expansão), e que nesse momento emprega mais de três mil trabalhadores em função da expansão.

Uma cidade que conta com empresas fortes e de grande porte como a AGCO,

9. Quais as fraquezas ou deficiências específicas de Canoas, que podem ser consideradas como defasagem ou problema que podem prejudicar o desenvolvimento local? Como o poder público pode reduzir ou eliminar esses fatores?

Cita o corte da cidade pelo trem e pela BR, que dividiu a cidade ao meio (o que nós queremos para o futuro urbanístico do município? Nós não queremos estar separados, nós queremos estar unidos. Nós não queremos que o trem corte o nosso coração, e o coração da cidade é o Centro, e hoje o nosso coração está partido).

Cita a BR 116 e os congestionamentos, que é muito prejudicial para todos os moradores de Canoas (ponto crítico da cidade).

Obs.: Citando a futura estrada do parque a entrevistada revela que a área que ficará de frente para o rio dos sinos será revitalizada, com a construção de marinas, parques públicos, áreas de lazer, entre outros.

Cita o apelo imobiliário, que se por um lado é positivo, por outro gera também um outro problema que são as áreas ocupadas do município, sendo a regularização fundiária um grande desafio da cidade, citando que **48% do território de Canoas são áreas ocupadas**. Com isso considera a arrecadação com o IPTU um ponto frágil, e que está mudando com gradativamente graças à uma revisão cadastral.

Cita a mobilidade urbana como o maior ponto fraco de Canoas.

Cita a área da saúde, onde **73% da população usa o sistema público de saúde** (de 320.000 habitantes, mais de 230.000 pessoas, utilizam o sistema público

de saúde), e esse é o grande desafio, dar um atendimento de qualidade. Cita como exemplo o fato de Porto Alegre tem uma unidade de pronto atendimento para cada 300.000 habitante, e Canoas tem 4 unidades de pronto atendimento para 320.000 habitantes, além de 3 hospitais. Completa dizendo que Canoas possui seis farmácias básicas, com mais de 128.000 cadastros. Mas pondera que com todos esses avanços, a área da saúde ainda é um desafio e que deve ser melhorada, citando a falta de um cadastro unificado, por exemplo.

Completa citando que a partir de um benchmarking em outras cidades do país, a prefeitura está criando um sistema unificado de gestão da saúde (saúde Canoas), que será todo através de um call Center, onde o cidadão liga e faz todo o agendamento por telefone, sem precisar ir até o local de atendimento para retirar ficha, o agendamento de exames será automático no próprio dia da consulta, o prontuário será eletrônico, identificação biométrica, e emissão do cartão saúde Canoas (o sistema entrou em funcionamento no início do ano).

A entrevistada segue comentando algumas ações positivas que não se enquadram na questão em pauta, tais como a questão do sistema de educação municipal, dizendo que atualmente todos os alunos da rede recebem um kit, com uniforme, material escolar, a merenda é gerenciada pelo diretor da escola, que compra os alimentos e junto com a nutricionista desenvolve o cardápio. Encerra dizendo são muitos avanços, mas com muitos desafios ainda a serem solucionados

10. Quais as oportunidades que poderiam ser aproveitadas pelo município, a fim de proporcionar maior desenvolvimento econômico? Como essas oportunidades estão sendo aproveitadas?

11. Quais são as ameaças que poderiam acarretar gerar problemas para o desenvolvimento econômico de Canoas? Quais as ações para evitar tais ameaças?

N.A.: Nesse ponto a entrevistada discorre por vários assuntos que se confundem e entrelaçam, envolvendo as duas questões propostas, mas que em vários momentos se desvia em um discurso que exalta as ações do atual governo, não identificando na sua fala, elementos que possam efetivamente ser considerados como oportunidades ou ameaças:

A secretaria diz que a maior ameaça é a econômica. Diz que Canoas é notícia no “no mundo” todo em função do sistema “shot spotter” (sistema capaz de detectar e localizar a ocorrência de disparos de armas de fogo), eu foi implantado no Bairro

Guajuviras, lembrando que apenas uma cidade da Inglaterra possui sistema semelhante. Atribui isso ao próprio prefeito, que em suas palavras teve “coragem e determinação”, para conseguir os recursos necessários.

Fez esse preâmbulo para dizer que a grande ameaça é o temor de que a política financeira federal não tenha fôlego para suportar esse ritmo de desenvolvimento de projetos que Canoas apresenta, e com isso o município venha a ter uma desaceleração no ritmo de desenvolvimento.

Segundo a entrevistada, que diz ter participado de diversas reuniões em ministérios em Brasília, o discurso corrente é de que “não falta dinheiro, o que falta são bons projetos”. Diz que nesse ponto o município investiu forte (novamente cita a figura do prefeito), afirma a entrevistada que existe em Canoas um escritório de captação de recursos, e que há também uma secretária de governo que tem por “missão” buscar os recursos, e orientar nos projetos. Diz que existem cursos de capacitação para funcionários, que ensina como fazer projetos e como cadastrar nos sistema de recursos da união a fim de buscar esses recursos.

Volta a citar a questão da economia nacional como uma ameaça, dizendo que se vive hoje uma queda de arrecadação de ICM. Diz que isso se reflete, pois foi dada à maquina administrativa um “tamanho”, um “peso” que agora tem um custo, que é necessário uma arrecadação para sustentá-la.

Cita também a ameaça política, do atual governo ser substituído por um outro que não dê a continuidade no que foi construído, mas vê isso como uma questão que faz parte do jogo democrático. Afirma que se vive uma realidade que, independente de qual venha a ser o novo governo, não há como se distanciar, que é a participação popular.

Comenta diversos aspectos e exemplos referentes ao OP (orçamento participativo), caracterizando um discurso político.

Parceria e Concorrência:

- 12. Existem ações comuns que visam o desenvolvimento econômico em conjunto com outros municípios e quais são essas ações?**
- 13. Quais são os municípios parceiros? Como são medidos os resultados ações?**
- 14. Quais são os municípios concorrentes?**

N.A.: Esse conjunto de questões foi respondido de forma única, conforme descrito abaixo:

Existem mais parcerias que disputa. Cita a GRANPAL (municípios da grande Porto Alegre), cujo prefeito é o presidente, e diz que, muitas das ações tem acontecido graças a unidade desses municípios, citando a rodovia 448, e a RS010, fala do rebaixamento do Trensurb, e que Canoas tem recebido apoio de todos os municípios da região, no sentido de que parte das verbas do PAC 2 do governo federal, fique para essa obra.

Cita como exemplo também a criação de um consórcio de compras por parte desses municípios para a aquisição de medicamentos, na forma de uma cooperativa de compras.

Diz que todas as questões na GRANPAL são discutidas dentro de câmaras temáticas, como por exemplo câmara da mobilidade, câmara da segurança, câmara da saúde, entre outras, e dentro dessas câmara se discute os temas por técnicos das áreas, e que depois, esses temas são trazidos para o colegiado de prefeitos.

Com relação a competição entre os municípios, diz acreditar que houve uma redução, e que a disputa fiscal que era a disputa mais desleal, foi minimizada. Diz por exemplo que se houver uma disputa por área, onde um município sede uma determinada área para atração de uma empresa, Canoas si em desvantagem, em relação a outros municípios que possuem uma área geográfica muito maior. Ressalta ainda que ao contrário do que se pensa, a relação com Nova Santa é Rita é muito amistosa, e que não há rivalidade.

Conclui dizendo que há muito mais parceria do que competição com outros municípios.

Diferencial Competitivo:

15. Qual a visão futura de Canoas?

A entrevistada diz que deseja que Canoas seja um Pólo Educacional. Justifica dizendo que uma cidade que tem três universidades e centro universitário, uma faculdade, uma escola federal, que também oferece cursos superiores, que tem o sistema S, que tem escolas de ensino médio de renome, uma cidade que tem a população em idade escolar que supera 30% da população, essa cidade tem que ser um pólo educacional, e com isso ter também um parque tecnológico e de pesquisa (tecnologia, ciência e pesquisa).

Conclui dizendo que se for concretizado o sonho de ter o trensurb rebaixado, o centro de canoas também será revitalizado como um grande boulevard.

Mas o grande desejo é que Canoas seja um pólo educacional, e para isso acontecer é necessário que a cidade converse com as escolas e vice versa.

Entrevista 3 e 4 (realizadas em conjunto com dois entrevistados)

Políticas de desenvolvimento:

1. Quais as ações desenvolvidas por Canoas para alavancar e apoiar o desenvolvimento econômico/sustentável do município?

Entrevistado A - Dentro da vocação do município, especificamente na área metalúrgica, industrial, que na visão da entrevistada é a vocação do município, esse tem desenvolvido projetos, sendo o principal o parque tecnológico na fazenda Guajuviras, com uma nova dimensão no desenvolvimento econômico, com o aproveitamento de um espaço com esse projeto sustentável, relacionado à área social, que prevê a associação com a implantação de presídio, e que segundo a entrevistada cria também uma nova lógica com a segurança pública, nas tratativas que estão sendo feitas na cidade, que segundo ela sempre esteve estampando as questões da violência, e que agora se reverte com a implantação de políticas públicas, e cita como exemplo o território da paz, e é nessa relação que se estabelece essa nova dimensão de implantação desse empreendimento que é a instalação do complexo prisional, mais o parque tecnológico do Guajuviras, que é um ponto crucial para renovar essa dinâmica.

Entrevistado B - As questões de políticas vinculadas ao território colocadas no plano diretor, esse plano demarca com clareza as áreas existentes, do ponto de vista industrial, e as possibilidade de formar novos pólos industriais, sendo um deles a plataforma logística na zona norte da cidade, e isso é importante, pois demarca os territórios com potencialidades, e do ponto de vista estratégico é importante que a cidade tenha as potencialidades demarcadas, mesmo que não venham a ser implantadas, mas todas as zonas industriais estão reconhecidas, e a matriz econômica industrial é bastante conhecida por ser um pólo metal mecânico. Diz que não sabe se realmente esse segmento será reconhecido ou mantido futuramente, mas pela demarcação do território, do ponto de vista urbanístico, ela reconhece muito bem essas potencialidades. Entende a entrevistada, como um ponto positivo (para a matriz

SWOT). Destaca que política ao longo do tempo, muitas vezes pode ir por outros caminhos, pois economicamente Canoas está recebendo muitos empreendedores com interesses de vir a se instalar a partir dessas potencialidades.

A entrevistada **4** foi questionada sobre a periodicidade com que o plano diretor é revisto (alterado, adequado), ao que respondeu que por lei a revisão pode ser feita a cada cinco anos, mas que o plano diretor de Canoas é recente e está sendo testado, e por ser de 2008, ele ainda requer um tempo para ser avaliado se realmente está no caminho certo.

A entrevistada **3** faz uma ponderação, de que houve um período de desenvolvimento em função da política nacional de habitação e dos investimentos por conta de projetos habitacionais, como o programa minha casa minha vida e outros na área da habitação, que é hoje a grande marca do desenvolvimento de Canoas e ocupação de áreas do município, que nessa organização do plano está muito atrelado.

As entrevistadas foram questionadas sobre a comparação entre crescimento e desenvolvimento, no sentido em que Canoas teve um grande crescimento, mas isso não se traduziu necessariamente em desenvolvimento ao que houve as seguintes respostas:

Entrevistado A - As políticas de desenvolvimento econômico se traduz na lei do gatilho do ISSQN, pois muitas empresas estão vindo para Canoas, em função de desse projeto do gatilho, que prevê a redução de tributos (ISSQN), e isso viabilizou para as empresas, e quando se lançou esse projeto de redução das alíquotas, houve fortes críticas em função da redução da arrecadação, mas ao contrário, segundo a entrevistada, e publicada pela secretaria de desenvolvimento, a lei do gatilho que dispara a cada período uma redução tributária, tem viabilizado que as empresas sejam mais pontuais em seus pagamentos, e tem sido um forte atrativo para que empresas venham para Canoas, que em sua opinião é um ponto positivo para Canoas, e isso gera uma melhora na arrecadação (em função dessa lei). Cita como exemplo que hoje todos os projetos de habitação associados ao crescimento e desenvolvimento estão relacionados aos estudos que são feitos. Cita os projetos de baixa renda, em que sempre é apresentado um estudo da área de influencia. Aparelhos públicos demarcados, capacidades, especialmente na área da educação, e associa também o orçamento participativo como uma ferramenta de direcionamento para os anseios da comunidade.

Entrevistado A - Diz que com relação ao desenvolvimento e crescimento. O crescimento apresenta ações isoladas, representando no somatório geral, tanto de

gestões anteriores quanto atuais, um somatório individual sem análises conjunturais ou territoriais, já o desenvolvimento é intercalado por várias interferências, ou seja, o empreendimento tem que trazer benefícios ao município, embora reconheça que questões habitacionais de interesse social ou particulares (privadas) são interessantes para o município, destacando que não é contra ou favor desde que atendam os requisitos que são fundamentos para entender a cidade desenvolvida, que é a parte, por exemplo, dos estudos de viabilidade. Cita a comissão de controle interno que é da cidade (da prefeitura), mas que coordenada pela secretaria que é de "controle urbanístico", ou seja, todos os empreendimentos que terão um determinado tamanho, ou que terão repercussão regional, não são feitos de forma isolada, ou mesmo que um empreendimento que tenha impacto regional seja aprovado, o somatório deles também é analisado, e é sobre esse ponto de vista que se entende desenvolvimento, que esse impacto não seja entre eles, mas que sejam compensados, e diz que esse é um requisito disposto no estatuto das cidades e que todos os municípios deveriam estar atendendo.

2. Como são medidos os resultados destas ações?

Entrevistado A - Quanto à mensuração, a entrevistada diz que não há um sistema estabelecido, e que atualmente essa mensuração é feita com o monitoramento, que ainda está em desenvolvimento, e que há uma comissão de controle urbanístico, formado por todos os órgãos, que processualmente e documental, através de vistorias e visitas e fiscalização, compõem essa mesa, por exemplo, o licenciamento e fiscalização junto à secretaria do meio ambiente, em função da questão ambiental, também o Instituto Canoas XXI, e também todas as outras secretarias. Essa participação não é em "função de dar palpites", mais sim de subsidiar as decisões, por ser ter interesse de todos.

A entrevistada dá como exemplo um tópico relacionado à Secretaria da Fazenda, onde o processo entra, é feito uma pré análise pela Secretaria de Desenvolvimento, onde se busca critérios do plano diretor, onde diz que a partir de "tal" porte ele deve ser analisado por essa comissão, e esses requisitos estão todos descritos nos anexos do plano diretor. Então, segundo Giovana, existem dois institutos de avaliação, sendo que um deles necessita apenas dos estudos de viabilidade urbanística, e a partir do impacto que é definido pelos critérios do plano, a além do estudo de viabilidade, é necessário também o estudo do impacto de vizinhança, também previsto no estatuto da cidade. Esse exercício faz com que o empreendedor,

antes de entrar com o projeto em si, faça um estudo e apresente para essa comissão. Completa dizendo que a mensuração disso ainda não existe, mas no conjunto da cidade há todo um acompanhamento, e a última licença para a instalação é dada por essa comissão, com a emissão de uma certidão. Diz que na verdade é uma forma de mensuração, mas que ainda não está sistematizada.

3. Quais as ações desenvolvidas por Canoas para atrair, fortalecer ou reorientar atividades ou iniciativas empresariais no município? Existem ações ou iniciativas específicas para atrair e conquistar determinado tipo de atividade empresarial?

Entrevistado B - Diz que o parque tecnológico (Guajuviras) busca trabalhar com essa matriz limpa. Fazendo uma análise das grandes empresas que formam o setor metal mecânico (Springer, AGCO, Madef, etc.), diz que essas empresas colocaram esses trabalhadores com melhores condições econômicas, e que é essa base econômica que fortalece o comércio e serviços, e que colocou Canoas em outra dimensão econômica. Completa dizendo que o desenvolvimento industrial de Canoas, gera um desenvolvimento de outros setores produtivos como comércio e serviço. Associa a melhoria da qualidade de vida de Canoas ao desenvolvimento desses setores produtivos, principalmente o setor industrial, que sustenta e sustentou a cidade durante muito tempo. Porém, acrescenta que ainda há muito que se fazer. No sentido de atrair novos empreendimentos cita a implantação da escola técnica federal, que oferecerá uma nova base de formação, inclusive para suprir o parque tecnológico, com a qualificação da mão de obra necessária. Destaca que essas opiniões são muito mais de cunho pessoal em função da vivência e das relações estabelecidas. (comentários que fogem do tema).

Reforça que nesse ponto o que mais se destaca são as ações de qualificação profissional, tanto na escola técnica quanto em iniciativas advindas das próprias empresas com programas de treinamento. Cita o exemplo de uma empresa que irá se instalar no município no meio do ano de 2012, para a ampliação da refinaria, e que trouxe uma demanda para a prefeitura, para a qualificação de aproximadamente 3000 trabalhadores. Diz que em outra oportunidade essa empresa trouxe pessoas de outros estados com mais vivência na área do petróleo, e que desta vez pretendem trabalhar com mão de obra local. Diz que o desenvolvimento passa pela qualificação profissional.

4. Como o poder público define “desenvolvimento sustentável”?

Entrevistado A - Segundo a entrevistada sustentabilidade existe em todos os aspectos, quando se fala em meio ambiente diz que é uma questão urbanística. Ambiente trata do estado de qualidade e equilíbrio, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista ambiental do ponto de vista administrativo, e sustentabilidade, na opinião da entrevistada significa o equilíbrio de todas as forças, citando uma expressão que diz "eco sistema artificial" que significa que uma cidade equilibrada é sustentável, e o grande debate entre o meio ambiente natural e o meio ambiente cultural, social, econômico, administrativo, é a união dessas forças. E diz que sempre que se fala em meio ambiente, se pensa no homem como o destruidor.

Diz que é uma questão de como isso foi estabelecido, desde a Eco 92, em que os países assumiram um compromisso para que o meio ambiente fosse sustentável para as gerações futuras, e desde então ficou muito forte a questão ambientalista, e diz que para aqueles que trabalham com a questão urbana, parece que são contra o meio ambiente, e não é isso, pois pondera que se o homem não tiver acesso a tudo que ele necessita, ele vai destruir o meio ambiente, pois não tem outras oportunidades. Cita por exemplo as questões de renda (pirâmide social), e diz que a nova classe média destruirá menos o meio ambiente, pois reforça que o equilíbrio das forças econômicas é a base da sustentabilidade. Se o indivíduo tem capacidade de consumo, ele naturalmente passa a ter uma vida mais equilibrada.

Para a entrevistada sustentabilidade significa dizer que todas as forças estão vinculadas ao mesmo projeto (qualidade de vida humana).

A partir de comentários sobre o relatório do planeta que aponta os riscos do aumento de consumo em termos globais, a entrevista Giovana Fagundes cita um "estudo" chamado "pegada ecológica" que mostra o quanto que cada indivíduo consome e quantos m² de terra são necessários para pagar esse consumo. Esse estudo tem parâmetros claros sobre o que é necessário em termos de necessidades individuais e o quanto é necessário em termos de área para plantar, produzir, reciclar, etc., e principalmente para fazer o que é necessário para restaurar a capacidade de novo processo de produção. É um estudo que mostra a compensação. (comentários que fogem do tema).

Diz que todas as questões vinculadas ao consumo devem estar vinculadas a economia ambiental, que é o que mais gera rentabilidade no planeta, que quando se conserva e tira do meio ambiente as suas propriedades que geram lucros.

Cita as APPs de Canoas (áreas de proteção ambiental) que podem ser exploradas em Canoas, sem destruir essas áreas, citando áreas potenciais como a APP do Rio dos Sinos, na zona leste de Canoas (com ilhas, delta do Jacuí) que poderia ser exploradas para gerar "economia". Diz que isso não se concretiza, pois há uma grande quantidade de empresas químicas ao longo do rio dos sinos, sem fiscalização adequada. (comentários que fogem do tema).

Completa dizendo que vê Canoas com um grande potencial para projetos sustentabilidade, e destaca a "economia ambiental" como a grande opção para o município.

5. Quais os principais investimentos privados/empresas que se instalaram no município nos últimos quatro anos? Quais os motivos que as levaram a investir em Canoas?

As entrevistadas não souberam responder essa questão

6. Quais os principais investimentos públicos e de infraestrutura realizados pelo município nos últimos quatro anos?

Entrevistado A – O entrevistado diz que um dos mais importantes e vanguarda enquanto cidade, sem dúvida, foi a implantação da rede de esgoto (separador absoluto). Completa dizendo que não existe similar no país e que apesar de não estar em pleno funcionamento ainda, o mesmo está sendo instalado, e com um custo muito elevado (infraestrutura enterrada não se vê), e os resultados são os impactos ambientais, e acredita que uma grande "marca" de Canoas é ter a visão estratégica de implantar uma rede de saneamento, que é o princípio da sustentabilidade, através da separação do esgoto para redução do consumo de água (explica que o separador absoluto é um sistema que otimiza a rede pluvial da chuva, e a rede doméstica, onde no momento da separação há uma redução do consumo de água para limpeza). Vê isso como um grande diferencial de Canoas.

Acrescenta ainda que em termos de infraestrutura há investimentos em pavimentação, iluminação pública, e vê a cidade em um crescente. E diz que os próprios investimentos privados trazem consigo melhorias na infraestrutura da cidade, como medidas compensatórias.

Entrevistado B - Diz que o plano diretor coloca essas medidas como requisitos, pois não há como abrir um novo empreendimento sem esses investimentos.

Cita as obras de investimentos do PAC, como a canalização da Vala da Curitiba (110 milhões), a regularização de loteamentos da COHAB (reassentamento de famílias), rede de saneamentos nas regiões mais carentes, implantação da rodovia do parque BR-448 que também traz ganhos ambientais para a cidade. Cita também como uma obra de grande importância a canalização da vala do leão no bairro Mathias Velho (drenagem), cita a obra de drenagem da Irineu de Carvalho Braga, como uma reivindicação histórica da sociedade (com reassentamento e canalização - 32 milhões), realizada numa área que é previsto no plano diretor como "área de expansão urbana" na região dos bairros Rio Branco e Fátima.

(aos 47 min. há alguns comentários que apontam no mapa - existente no local da entrevista - as áreas de expansão e urbanização futura).

Lembra a entrevistada, de outro projeto de grande importância e que está sendo discutido que é o rebaixamento do Trensurb, que deverá sair do PAC Mobilidade, e que segundo as entrevistadas, deverá se concretizar (metástase da cidade). Diz que a cidade é muito separada em função do trem.

Entrevistado A - Lembra que também há grandes espaços de área que pertencem à aeronáutica (estão em Canoas, mas não fazem parte de Canoas). Diz que existem conversas para doação de áreas para o município. (aos 51h00min comentários a respeito do polo logístico).

Cita a entrevistada Graça, a travessia da Domingos Martins (que é um túnel, ou novo viaduto, sobre a BR-116, ligando o centro da cidade a região do Bairro Mal. Rondon). Diz que já existe o projeto do túnel.

Entrevistado B - A entrevistada faz uma crítica ao plano diretor dizendo que não há nada previsto para as áreas ao longo da nova via BR-448, e que isso poderá criar um problema em longo prazo (comentários que fogem do tema).

Matriz SWOT:

7. Quais são as forças e capacidades específicas da cidade, que são considerados indicadores potenciais para o desenvolvimento econômico de Canoas?

Entrevistado A - Para a entrevistada, um ponto forte de Canoas é o seu território, plano, dimensionado e com potencialidade de ocupação, uma cidade que pode receber diferentes empreendimentos, sejam eles industriais, comerciais, serviço e habitação. Um território receptivo com poucas dificuldades de topografia.

A estrutura universitária de Canoas também é apontada como potencialidade do município, e também o Instituto Federal de Educação. Diz que é importante essa polaridade para que o polo tecnológico de Canoas funcione. Em função da estrutura educacional, acredita que Canoas poderia se tornar um dos maiores polos tecnológicos do país, citando que poderia haver um sistema Feevale-Unisinos-Ulbra-Puc. (comunidades criativas).

Vê Canoas como capacidade de se tornar esse polo, centralizando essas questões, em função da localização, através da criação de uma comunidade científica em rede.

Vê como oportunidade também "o grande canteiro de obras" que se opera na cidade, como a abertura de oportunidades e inserção social.

A disponibilidade habitacional, oriunda do governo federal (minha casa minha vida).

8. Quais as fraquezas ou deficiências específicas de Canoas, que podem ser consideradas como defasagem ou problema que podem prejudicar o desenvolvimento local? Como o poder público pode reduzir ou eliminar esses fatores?

Entrevistado A - Aponta a acessibilidade como ponto fraco, pela inserção da BR-116, e sem possibilidade de diminuição dessa concentração, hoje.

Cita como ponto fraco a "externalidade negativa da cidade", ou seja, por ser uma cidade de passagem, em função da BR-116, muitas pessoas apenas passam por canos, sem conhecer a cidade, e algumas zonas da cidade são conhecidas apenas pelos seus pontos negativos (Guajuviras, Mathias velho), e não sabem que essas regiões concentram um rico e variado polo econômico, nos setores de comércio e serviços, citando, por exemplo, que alguns desses lugares são os únicos pontos que concentram farmácias e supermercados 24 horas, e que esses lugares não são "bem vistos", pelos padrões formais da classe média. Vê essa externalidade tanto como um ponto fraco quanto uma ameaça, pois fica uma imagem de "cidade violenta". Diz que falta um *MARKETING* de cidades com o propósito de transformar essa externalidade negativa em algo positivo.

Também acha que há uma confusão de definição da imagem de Canoas.

Discute sobre a matriz econômica dos municípios e diz que acha frágil a adoção de uma matriz única (cita Novo Hamburgo como exemplo - matriz calçadista),

pois com as variações econômicas isso pode gerar um prejuízo a médio e longo prazo. Defende a DIVERSIFICAÇÃO DA MATRIZ ECONÔMICA.

Entrevistado B - Aponta a mobilidade urbana como principal ponto fraco da cidade.

9. Quais as oportunidades que poderiam ser aproveitadas pelo município, a fim de proporcionar maior desenvolvimento econômico? Como essas oportunidades estão sendo aproveitadas?

Entrevistado A - Aponta como oportunidade de construção de novas vias para alternativas a BR-116.

Diz também a associação poder público com as universidades para criar uma alternativa a matriz econômica do município.

10. Quais são as ameaças que poderiam acarretar gerar problemas para o desenvolvimento econômico de Canoas? Quais as ações para evitar tais ameaças?

Entrevistado A - A falta de planejamento nas bordas das vias, dizendo que a cidade poderá ter graves problemas, caso não se faça planos setoriais para que seja tratado o que vai acontecer ao longo dessas vias.

A cidade em si precisa definir o que quer em relação a essas vias.

Completa afirmando que outra ameaça é a possibilidade lenta de deslocamento entre um polo e outro (barreira sentido no leste-oeste - Trensurb e BR-116). Diz que o rebaixamento do trem se converterá em uma potencialidade para a cidade.

Cita como ameaça a "não" capacidade de perceber a oportunidade de se tornar um polo tecnológico.

Também, ao mesmo tempo em que cita os programas habitacionais do governo federal como oportunidade, também ressalta que isso pode ser uma ameaça, se simplesmente colocar as pessoas para morar, e essas continuarem excluídas, causando uma falta de miscigenação na cidade (crescimento sem desenvolvimento).

Parceria e Concorrência:

- 11. Existem ações comuns que visam o desenvolvimento econômico em conjunto com outros municípios e quais são essas ações? Quais são os municípios parceiros? Como são medidos os resultados ações? Quais são os municípios concorrentes? (essas questões foram respondidas em bloco pelas entrevistadas).**

Entrevistado A - Diz a entrevistada, que em sua opinião, vê ações no sentido de promover a integração dos municípios, e lembra que o prefeito é presidente da GRANPAL, e tem trabalhado nesse sentido.

Comenta que foi criado dentro da entidade o Conselho Metropolitano, que tem o objetivo de criar essa política de integração na região metropolitana.

A entrevistada destaca que apesar disso, há uma relação um pouco conflituosa com Nova Santa Rita (antigo distrito de Canoas), que se utiliza da sua grande extensão de terra como uma política predatória, em função do território privilegiado, e de logística, e que se beneficiará também da BR-448. Afirma que existe essa disputa.

Diferencial Competitivo:

- 12. Quais as vantagens competitivas que Canoas tem para oferecer aos investidores empresariais, para que esta possa atrair esses empreendimentos?**

Entrevistado B - As questões de receptividade oferecidas pela secretaria, que é o órgão que gerencia e articula junto com as demais secretarias, as informações que são repassadas ao empreendedor.

Do ponto de vista da estrutura do município, a entrevistada destaca a clareza do plano diretor, que indica as áreas de investimentos (ponto de vista territorial).

- 13. Qual a visão futura de Canoas?**

Entrevistado A - Espera uma mudança com respeito à "cultura das vilas", e que essas áreas assim consideradas, estejam totalmente estruturadas, com condições, com equipamentos estruturados, com qualidade das moradias, para essa população que é uma força transformadora. Que a população nem seja rotulada pelo "quadrante" em que mora. Que todo esse povo que seja acolhido por Canoas. Canoas como uma cidade receptiva. (livro Acupuntura Urbana, Jaime Lerner).

Transcrição das Entrevistas *Laddering* - Usuários (Lideranças Empresariais)

Entrevista 1

Políticas de atração:

1. Quais os fatores relevantes que levaram a escolha de Canoas como sede de seus negócios/investimentos?

Diz o entrevistado que a empresa iniciou suas atividades em 19 de maio de 1967, e naquela época a pesquisa era algo distante para os pequenos empreendedores, e as coisas se construíam na base do "eu acho", e iniciou como uma pequena oficina de consertos e posteriormente em ótica, e mantiveram sempre a sede em Canoas porque a cidade sempre deu uma resposta muito boa, e nesse tempo todo considera Canoas como um modelo para outros estados, e municípios da região, e diz que sentia isso desde o tempo em que era presidente do CDL, e percebia que em participação de feiras e congresso a Cidade era muito admirada e vista como um modelo, e que se dizia que a cidade tinha um potencial comercial muito forte.

Diz que a abertura da empresa em Canoas, no bairro Niterói, se deu de forma natural porque era o bairro onde morava, e a resposta da comunidade foi muito boa, e que o sucesso da empresa se deu graças à credibilidade que a população deu à empresa, e a resposta sempre foi a seriedade para o consumidor.

Define-se como empreendedor local, pois iniciou no bairro em que morava (fala um pouco sobre a história da empresa, empresa familiar, e hoje conta com mais de 70 funcionários).

2. A empresa elegeu Canoas como sede de seus negócios/investimentos em função de alguma ação estratégica ou promocional da gestão municipal?

O entrevistado afirma que o início da empresa se deu por iniciativa própria e única, sem nenhum incentivo oficial por parte do governo municipal, e que naquela época (década de 60) isso não era comum. Canoas era uma cidade que pouco ofereceu em termos de incentivo, e inclusive acredita que Canoas tenha perdido oportunidades por falta de uma política de incentivos.

Diz que desde época o poder pública nunca se preocupou em atrair investimentos privados para o município. Cita o caso de uma grande empresa do setor que há alguns anos atrás solicitou uma isenção de alguns tributos por um determinado período, como forma de incentivo para se instalar no município, e esse foi negado pelo governo da época. Completa afirmando que a da abertura da empresa, se deu de forma natural.

destaca o entrevistado que na época da abertura da empresa, na década de 60, não era comum haver incentivos por parte dos governos, e que não tem conhecimento se algum município no Brasil praticava isso, e a época ao qual se refere como perda de oportunidades (perda de empresas), diz respeito as décadas de 80 e 90.

Diz que atualmente "ouve" falar de incentivos municipais, através da secretaria de desenvolvimento urbano, citando o distrito industrial (polo tecnológico) Guajuviras, que há anos que se fala, mas só agora parece que começa a sair do papel (não ata e não desta).

Diz que em comparação a outros municípios, os incentivos promovidos por Canoas sempre foram "muito modestos".

Questionado sobre porque isso se deve, respondeu que como Canoas sempre foi um município "sustentado" pela Petrobrás, a receita sempre foi muito boa se comparado a outros municípios, e dessa forma o governo local nunca se preocupou muito com essa questão, e nunca teve essa visão mais moderna de atração de empresas (nunca teve muito interesse). Cita o município de Cachoeirinha, que possui um distrito industrial "excelente", graças à uma política de atração de empresas.

Na sua opção houve falta de interesse dos gestores de canoas para atrair investimentos.

O entrevistado foi questionado se considera que Canoas tenha infraestrutura para atração de empresas, ao que respondeu que não, e que Canoas não tem atrativos suficientes, destacando apenas a localização privilegiada do município, dizendo que Canoas é um município estratégico, mas que talvez não haja um aproveitamento adequado desse diferencial, dizendo por exemplo que é o município mais próximo do aeroporto no estado (porta para o mundo), e também possui um via de transporte terrestre privilegiada, e ressalta que o que falta são estratégias de atração de empresas.

Atualmente diz que é muito caro o valor do m2 em Canoas, e não existe um distrito industrial consolidado, dizendo que área do distrito Jorge Lerner não é adequado, e as demais áreas disponíveis são particulares e muito caras.

Diz que as empresas olham para Canoas e a acham atrativa, mas optam por outros municípios onde já está tudo montado e estruturado.

Parceria e Concorrência:

3. Na tomada de decisão para a escolha da sede de seus negócios/investimentos, foram levados em consideração outros municípios para sediar os mesmos? Quais municípios?

O entrevistado responde que desde o início, a intenção foi atuar em Canoas, e a resposta recebido foi sempre muito boa. A empresa se instalou em Canoas e somente depois de muito tempo expandiu para outros municípios (anos 80 - Sapucaia e Porto Alegre). Reforça que apesar da expansão para outros lugares, Canoas ainda é o "carro chefe" da empresa. (faz comentários particulares sobre a empresa).

4. Na tomada de decisão, houve a influência da proximidade a algum município? Quais? Foi um fator relativamente importante?

Diz que estar próximo à Porto Alegre foi fundamental na decisão de instalara a empresa em Canoas, Principalmente por fatores logísticos, pois o mercado de consumo principal da empresa, na época, era Canoas.

Matriz SWOT:

5. Que capacidades e forças específicas vocês reconheceram na cidade de Canoas?

Localização. Considera a localização de Canoas como estratégica. Diz que essa localização permite um fácil acesso as regiões da fronteira, serra, litoral, capital, e para o Mercosul.

Cita também que há uma potencialidade em termos de bacia hidrográfica que permitiria se desenvolver uma alternativa de transporte pluvial para escoação da produção industrial do município. (comenta sobre alternativas ferroviárias para o Brasil, comparando com países como os Estados Unidos)

6. Que deficiências e fraquezas vocês reconhecem na cidade, que devem ser melhoradas para que esta possa ter um desenvolvimento econômico mais efetivo?

O entrevistado aponta que considera que a Cidade cresceu (veículos e pessoas) e nada foi feito. Diz que faltou planejamento para o crescimento (mobilidade urbana). Infraestrutura de transporte

Diz que Canoas quer ser uma cidade moderna mas que pode ser comparada à uma pequena cidade do interior.

Também destaca como ponto fraco a "corte da cidade" pelo Trensurb e pela BR-116, vendo a cidade com um sério problema urbano.

Comenta que acha que a nova rodovia BR-448 vai ajudar a desafogar o trânsito na BR-116, mas acha que é uma solução provisória, pois com o aumento de circulação de veículos (novos veículos no mercado), em breve a nova estrada também estará saturada.

O entrevistado demonstra insatisfação com uma promessa da Prefeitura que disse que iniciaria em Maio de 2011 as obras de revitalização do Calçadão de Canoas (centro) e que até o momento não começaram, e que provavelmente não começarão. Culpa a Prefeitura, dizendo que isso não foi adiante por causa dos camelôs ali instalados, e por interesses políticos.

7. Para sua empresa, estar situado em Canoas, tem algum significado estratégico, ou agrega valor a seu produto/serviço? Comente. Para o seu negócio/setor, a imagem percebida do município tem influência e associação com a imagem percebida de sua empresa ou produto/serviço no mercado? Quais?

Diz que apenas pela tradição. Porém, o fato de estar em Canoas, não altera a imagem da empresa. Diz que nesse sentido a "marca" Canoas não agrega valor para a empresa.

Acredita inclusive que a marca da empresa ajuda a projetar a cidade.

Diz que Canoas é conhecida apenas como a cidade do "avião", mas não há um posicionamento estratégico da cidade. Canoas não tem conseguido adotar um "significado" forte (brinca com alguns slogans antigos da cidade).

Acredita que deve se fazer um estudo para identificar a "vocação" e definir o "conceito" da cidade. Afirma que esse conceito deve ser definido e adotado permanentemente por todos (setor público), independente de quem estiver ocupando o governo.

Visão de futuro:

8. Qual a visão que sua empresa tem a respeito do futuro econômico do município de Canoas?

Manifesta o desejo de uma Canoas diferente da Canoas de hoje. Que a cidade fosse mais harm nica com maior liberdade ir e vir, se estar dividida por um trem ou por uma rodovia, e que tivesse uma "vida de cidade", e não de uma "massa humana". Não deseja um grande crescimento, mas um grande desenvolvimento.

Diz que Canoas   uma cidade com pouco espaço, e o aumento populacional seria prejudicial. Deseja uma cidade onde o cidadão pudesse se desenvolver, com um comércio forte e estruturado e organizado, e que terminasse a poluição visual da cidade ("cada qual quer botar a placa maior"). Uma melhoria visual na BR-116.

Que a cidade olhasse mais para a qualidade do que para o volume (diz que qualidade de vida vem com qualidade produto - camelôs).

Gostaria de ver uma Canoas organizada em que comércio, indústria e serviç os, tivesse cada um o seu espaço, e que as entidades harmonicamente se desenvolvesse e fossem voz ativa junto ao governo.

Deseja uma cidade onde toda a sociedade seja ouvida. Deseja também uma integração da região metropolitana como um todo. Não planos temporários, mas planos permanentes.

Entrevista 2

Políticas de atração:

1. Quais os fatores relevantes que levaram a escolha de Canoas como sede de seus negócios/investimentos?

Não foi uma escolha por Canoas, mas sim pela comodidade de ser uma empresa familiar. Foi apenas por conveniência, sem que tenha ocorrida nenhuma a o por parte do município.

2. A empresa elegeu Canoas como sede de seus negócios/investimentos em função de alguma ação estratégica ou promocional da gestão municipal?

Segundo o entrevistado, a única ação que existia na época da instalação da empresa, foi o lançamento do parque industrial Jorge Lerner (em Niterói). Diz que foi uma iniciativa interessante, mas de difícil operacionalização, pelo local onde foi implantado e pelos problemas sociais da região.

Destaca que daquela época para cá se fala muito em políticas de desenvolvimento e que tem notícias de alguns bons projetos, mas que ficam só no discurso e não na prática, mas destaca que isso se reflete na indústria que é o setor em que atua, mas que não pode afirmar que não hajam ações nos setores de comércio e serviços, cita inclusive a política municipal de isenção fiscal, mas que não impacta diretamente na indústria.

Diz que no setor industrial se discute muito o distrito tecnológico do Guajuviras, mas lembra que esse assunto se arrasta há mais de 15 anos, segundo o que se lembra. Complementa dizendo que existem diversas outras áreas para implantação de parques industriais, mas que acabaram sendo exploradas pela especulação imobiliária.

O entrevistado comenta que atualmente há um envolvimento das entidades sindicais patronais, no sentido de se envolverem mais nos debates públicos, para que os projetos saiam do papel e venham para a prática.

Diz que Canoas não é uma cidade que possa abrigar uma nova grande empresa, pois Canoas já possui suas grandes empresas, e que há muitas micro, pequenas e médias empresas se desenvolvendo e indo embora por falta de incentivo, pois o poder público se preocupa muito com algo que seja grande (monumental), e acha que não é o melhor caminho.

Diz que existem muitas empresas pequenas que querem se instalar e que não querem lotes de graça, querem lotes com preços acessíveis para que possam se instalar, diz que em médio os valores cobrados por m² no mercado imobiliário de Canoas, em áreas industriais, estão em média R\$ 180,00, o que considera um verdadeiro absurdo, e que inibe a implantação de novas empresas.

Faz uma crítica ao poder público dizendo que há uma ansiedade de se "fazer algo", que aparece e satisfaça o ego de alguns, quando o necessário seria algo menor e que trouxesse mais retorno para o município.

Perguntado se saberia dizer quanto tempo faz que uma empresa de grande porte não se instala em Canoas, o entrevistado disse que, acredita fazer muito tempo, talvez desde a década de 70 ou 80, e o que houve nesse período foram apenas alguns casos de aquisições, citando a empresa Iriel (equipamentos elétricos) que foi adquirida pela Siemens.

Lembra, posteriormente de alguns investimentos, ainda da década de 90, como o Canoas Shopping, e o Carrefour, destacando que foram investimentos no setor comercial. Porém não se recorda de investimentos no setor industrial.

O entrevistado dá como exemplo de dificuldade, a sua própria empresa, que precisa se expandir, mas que não encontra um local com um preço acessível em Canoas, e lamente dizendo que não gostaria de sair do município. Demonstra uma frustração pois diz que sempre há promessas de incentivos, mas que não se concretizam. Diz que muitos investimentos tem migrado para Cachoeirinha, Eldorado e Nova Santa Rita.

Considera que há pessoas capazes e com vontade na Secretaria de Desenvolvimento, mas acha que se deve buscar as condições necessárias para implantação de uma política de desenvolvimento, sugere que se o município não tem condições sozinho de promover o desenvolvimento, esse deve buscar parcerias para isso.

Parceria e Concorrência:

3. Na tomada de decisão para a escolha da sede de seus negócios/investimentos, foram levados em consideração outros municípios para sediar os mesmos? Quais municípios?

Diz que a conveniência foi o que pesou na decisão de se instalar em Canoas "única e exclusivamente".

Perguntado se hoje ficariam em Canoas pelos mesmos critérios, respondeu que é difícil mudar e cita fortes laços com o município (emocionais) nessa decisão. Além disso, diz que está sempre pensando nessa possibilidade, tentando se autoconvencer de que talvez seja uma boa alternativa, mas fica em dúvida. Por fim,

diz que é bom ficar em Canoas, pois "tem tudo aqui", cita os relacionamentos, comerciais, bancários, os funcionários vivem aqui, entre outros.

4. Na tomada de decisão, houve a influência da proximidade a algum município? Quais? Foi um fator relativamente importante?

Escoamento da produção. Teoricamente, a empresa está bem localizada em Canoas, porém ressalta que o grande problema é a questão viária, e considera que se as obras prometidas realmente se concretizarem, será um grande impulso ao desenvolvimento. Cita que conhece empresários que se mudaram do município em função das dificuldades da BR-116.

Matriz SWOT:

5. Que capacidades e forças específicas vocês reconheceram na cidade de Canoas?

Diz que a localização é um ponto positivo (e fraco ao mesmo tempo), porém com as ressalvas já citadas.

Considera os fatores energéticos como um ponto positivo, tais como energia elétrica e Gás. Destaca também a diversidade do município como um ponto positivo.

6. Que deficiências e fraquezas vocês reconhecem na cidade, que devem ser melhoradas para que esta possa ter um desenvolvimento econômico mais efetivo?

Diz que o primeiro ponto fraco é a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada, diz que essa mão de obra é muito concorrida, pois há um grande agrupamento de empresas no município disputando esses profissionais

Diz que as ameaças que percebe são econômicas, sob um ponto de vista mais macro.

Considera as questões fundiárias (falta de área) como um ponto negativo e a área disponível é muito cara (sugere uma reforma territorial urbana, onde o município desapropriaria áreas para implantação de zonas de desenvolvimento).

O entrevistado comenta que apesar da disponibilidade de um sistema educacional amplo, Canoas ainda é deficiente em formação de mão de obra

qualificada, dizendo que as empresas têm que formar seus profissionais. Sugere que os programas de formação profissional sejam reformulados (inovação).

Perguntado se há articulações entre os empresários e as escolas que formam mão de obra, afirmou que há um "ranço" muito grande do governo federal com o sistema "S". Criam-se muitas barreiras para inovação (forte crítica ao sistema S). Perguntado sobre a relação com instituições privadas, cita que conhece que houve um contato com um escola privada, porém não houve respaldo por parte da instituição. (conversas variadas sobre o mercado de educação).

Destaca como um ponto negativo a articulação das entidades representativas da cidade (empresarial).

(faz uma forte crítica a indivíduos que ocupam cargos públicos no município, além de criticar ao legislativo municipal).

7. Para sua empresa, estar situado em Canoas, tem algum significado estratégico ou agrega valor a seu produto/serviço? Comente.

O entrevistado diz que sim e lembra que na ocasião da instalação da empresa isso não fazia muita diferença, mas que atualmente isso faz diferença, pois está localizado em um local estratégico em relação aos concorrentes, com fácil acesso a clientes e fornecedores.

Comenta porém que a imagem de Canoas (identidade) é irrelevante para o seu negócio, e afirma que Canoas não tem uma identidade (é uma cidade de que?)

8. Para o seu negócio/setor, a imagem percebida do município tem influência e associação com a imagem percebida de sua empresa ou produto/serviço no mercado? Quais?

Não; diz o entrevistado. "Não ajuda e nem atrapalha" e que o fato de estar em Canoas, não representa nada em termos de imagem para a empresa.

Diz que a única vinculação que possa perceber é o fato de Canoas ser lembrada como um polo industrial e que "talvez" isso possa ser benéfico.

Questionado se a imagem associada à "Canoas Cidade da Indústria" ainda é uma percepção positiva para a cidade, o entrevistado disse que considera uma imagem fraca, e comenta sobre o atual slogan da cidade "Voa Canoas", dizendo que

esse slogan pode ter uma conotação negativa, pois questiona se isso não pode ser interpretado pelo fato de Canoas estar "chão" e agora tem que decolar.

Considera uma visão pequena em relação à imagem do município. E destaca que o simples fato de ter um "avião" em uma praça, passa a adotar isso como símbolo da cidade (e imagem da cidade). Lembra que a Refap é a maior empresa do estado e não há nenhuma ação, em termos de *marketing*, no sentido de valorizar essa produção associada ao município. Por fim, diz que os investimentos em meio ambiente desenvolvidos pela Refap não são feitos em Canoas, por falta de projetos públicos nessa área.

Lembra o entrevistado, que a ULBRA, por iniciativa própria, é uma das empresas que mais levou o nome do Canoas para fora do município (esporte, Tv, Rádio, Museu, etc.).

Visão de futuro:

9. Qual a visão que sua empresa tem a respeito do futuro do município de Canoas?

O entrevistado que gostaria de ver alguém desenvolver em Canoas, um projeto de resgate da cidadania diz não perceber "o morador de Canoas como cidadão de Canoas". Acredita que antigamente isso era comum, pois grande parte da população era formada por pessoas de fora de Canoas, mas hoje esse cenário mudou. Além disso, afirma que gostaria de ver as pessoas se sentindo bem por dizer que são de Canoas, e não ter vergonha (auto estima), e acho que o resto vem ao natural.

Perguntado sobre o que considera que daria mais orgulho ao Canoense, respondeu que "tudo", ou seja destacar tudo que Canoas tem de bom e não é necessário particularizar muito. Por fim, diz que sente vergonha quando vê um "avião" representando Canoas.

Anexo 5: Gráficos ilustrativos das entrevistas *survey*

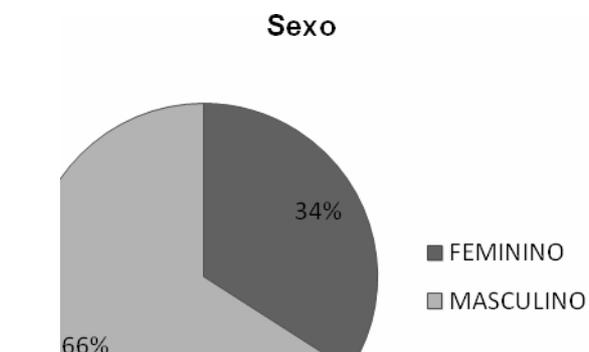


Gráfico 1. Sexo

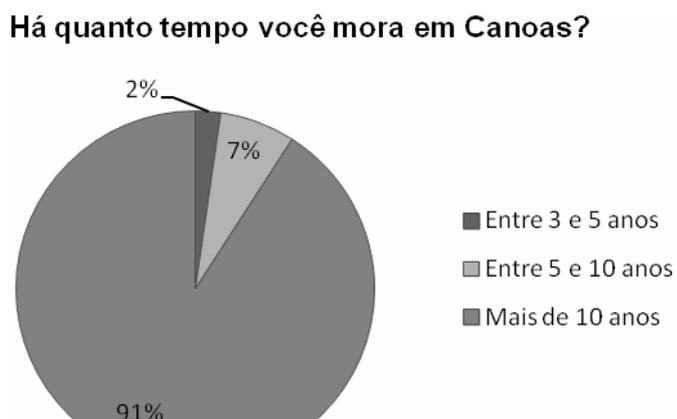


Gráfico 2. Tempo de residência no município

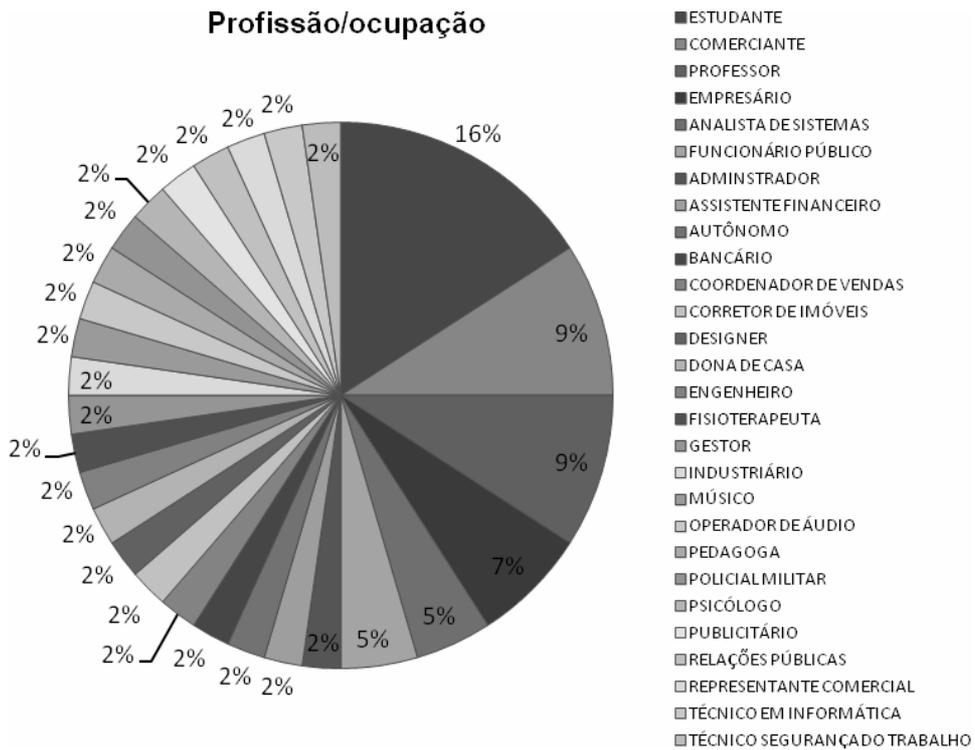


Gráfico 3. Profissão ou ocupação

Você gosta de morar em Canoas?

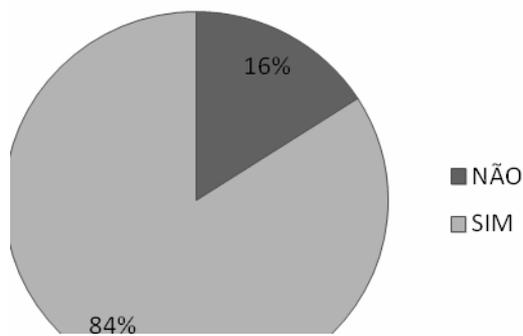


Gráfico 4. Sentimento por viver no município

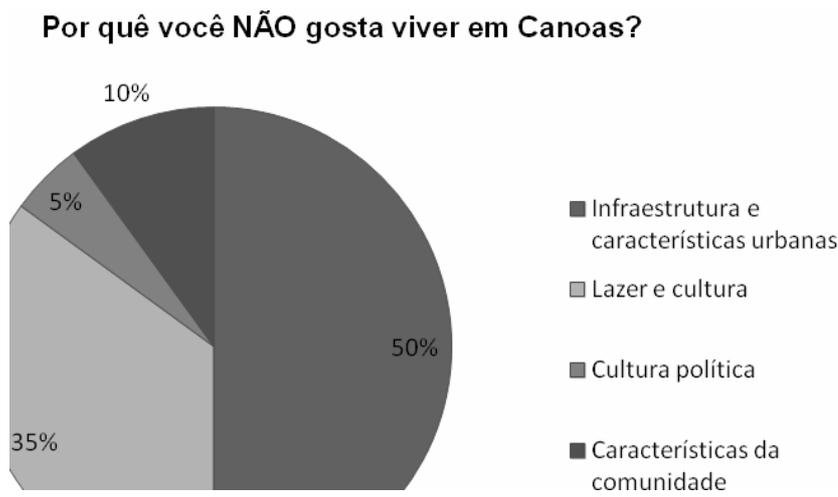


Gráfico 5. Razões de não gostar de viver no município

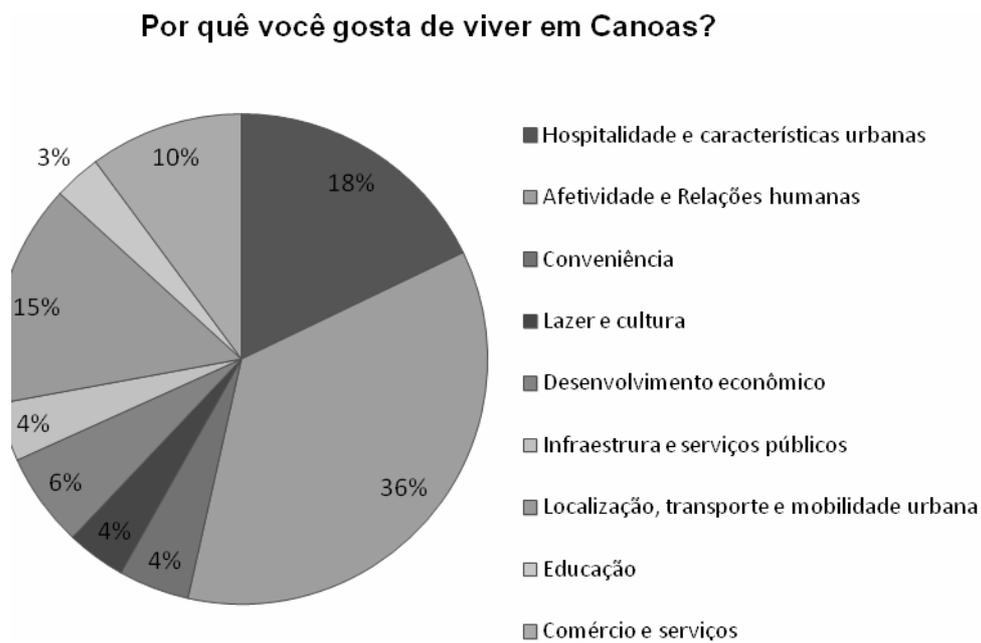


Gráfico 6. Razões de gostar de viver no município

Na sua opinião, o que Canoas tem de melhor?

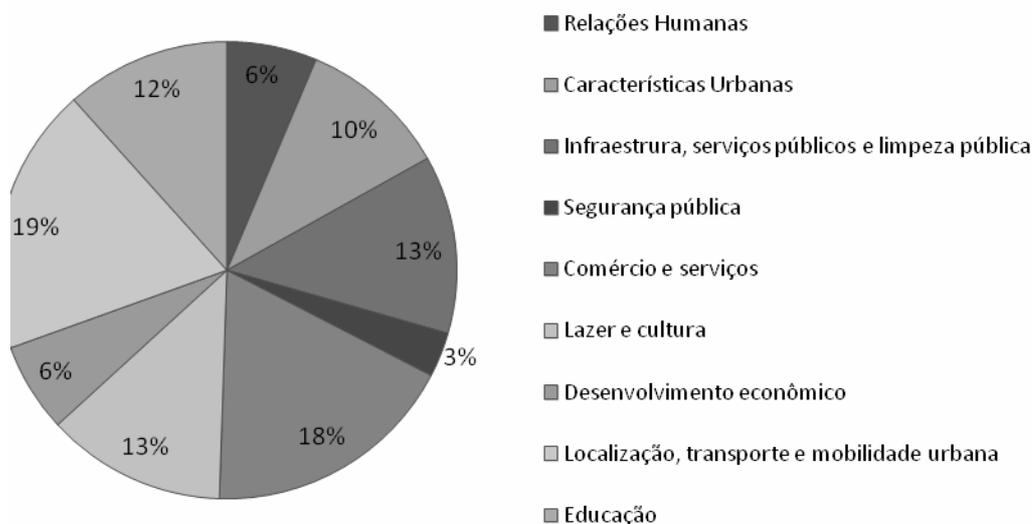


Gráfico 7. Pontos positivos do município

Na sua opinião, o que Canoas tem de pior?

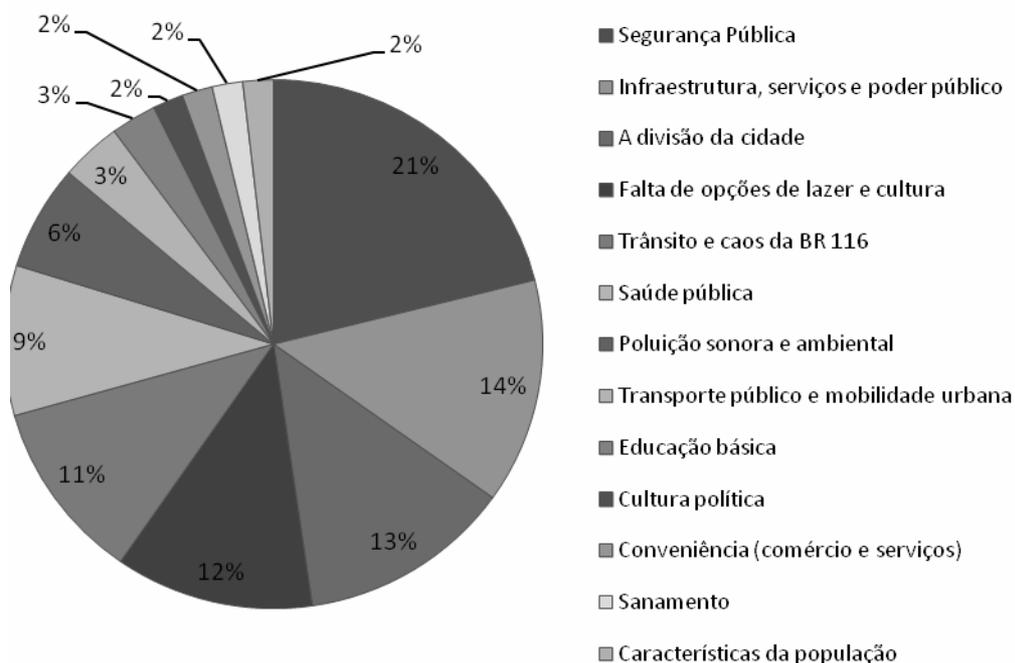


Gráfico 8. Pontos negativos do município

Você é um participante ativo nas discussões e ações que envolvem a sua comunidade ou o bairro em que você mora?

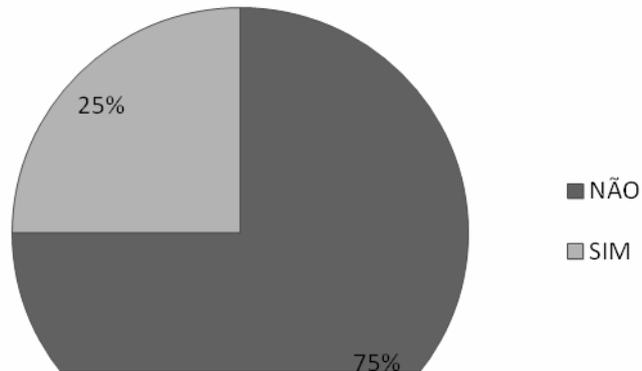


Gráfico 9. Participação em discussões comunitárias

Como é a sua participação nas discussões sobre a sua comunidade?

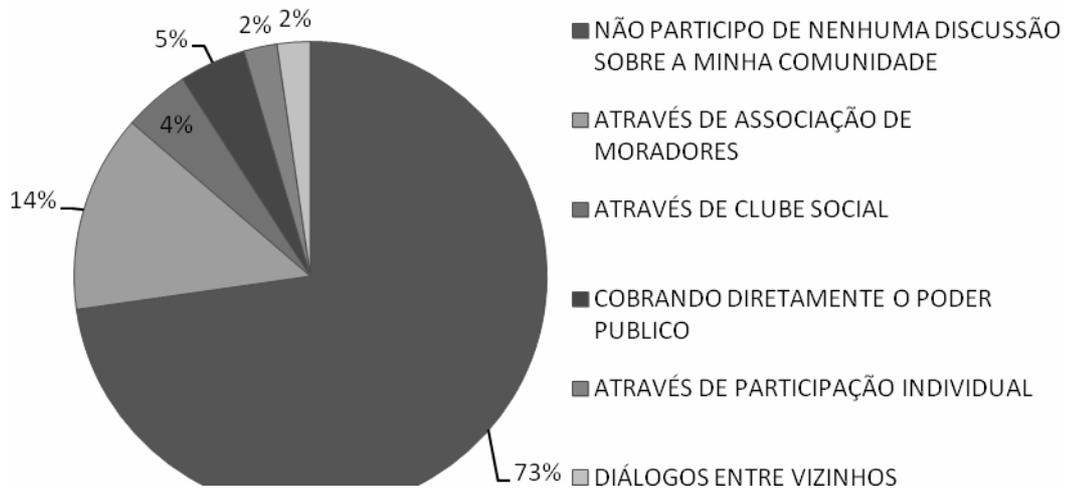


Gráfico 10. Forma de participação em discussões comunitárias

Você conhece alguma ação desenvolvida pelo poder público em Canoas (Municipal, Estadual ou Federal) a fim de alavancar, incrementar e apoiar o desenvolvimento econômico do município?

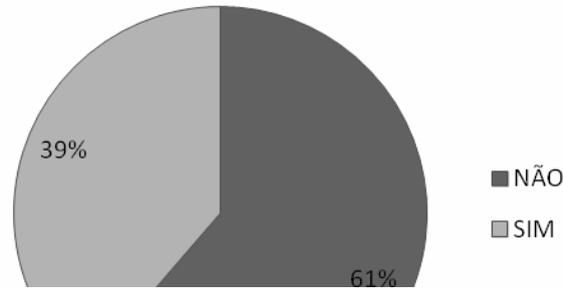


Gráfico 11. Conhecimento de ações e políticas públicas.

Se você respondeu que conhece alguma ação desenvolvida pelo poder público de Canoas a fim de alavancar, incrementar e apoiar o desenvolvimento.

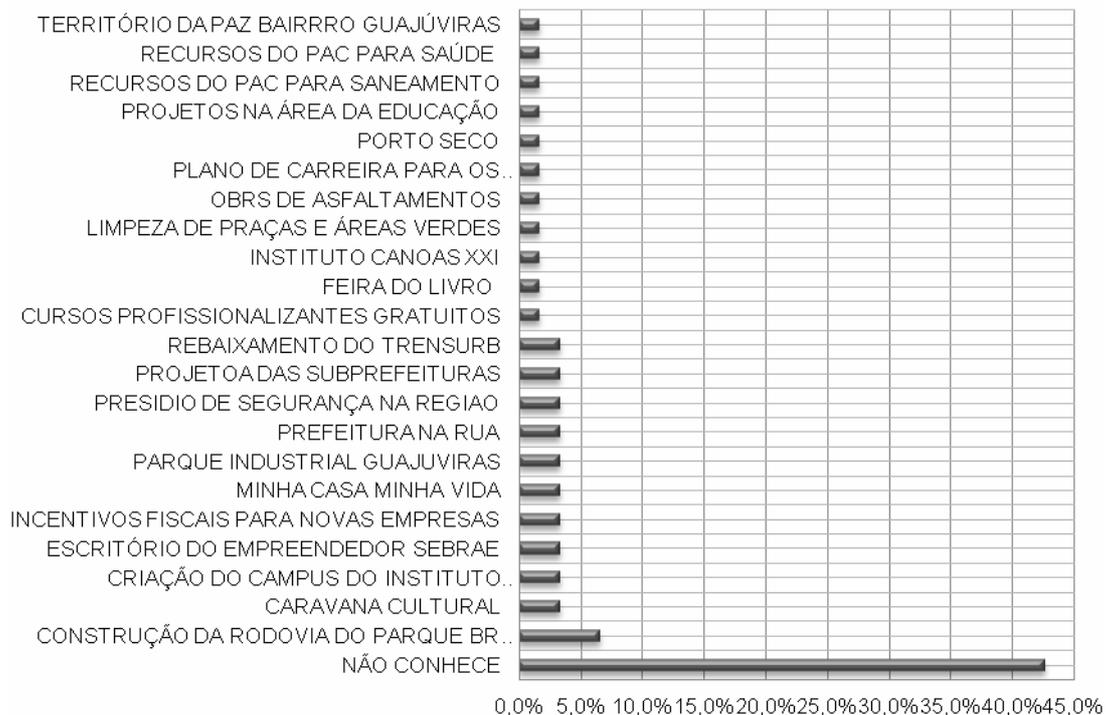


Gráfico 12. Identificação de ações e políticas públicas.

O que primeiro vem a sua cabeça quando o assunto é Canoas?

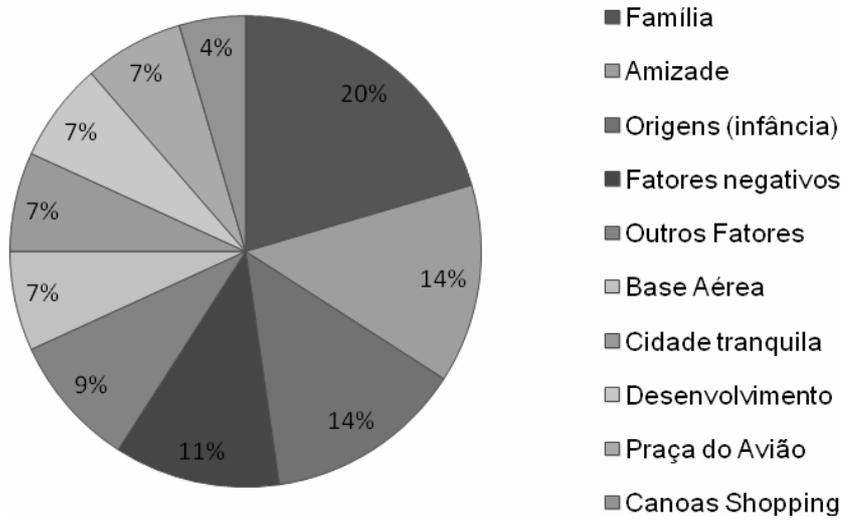


Gráfico 13. Associação direta à imagem do município.

Do que você tem mais orgulho em Canoas?



Gráfico 14. Fatores que geram orgulho nos moradores.