



NOME DO TEMA: PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
Descritor: IMPULSIONAR E REVIGORAR PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

***PLACEMAKING EFFECTUAL NO CONTEXTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA: UMA PROPOSTA DISRUPTIVA?*¹**

RESUMO: O objetivo deste Artigo Metodológico-Didático (AMD) é orientar a aplicação do *placemaking effectual* em espaços públicos ou privados por profissionais de Administração. Este estudo abarca uma metodologia qualitativa em sua essência, por entender que a construção de lugares a partir de espaços públicos ou privados se dá por meio de debates e campos de ação, e da observação participante. Tal abordagem remete à bagagem cognitiva do profissional de Administração com potencial empreendedor de *Placemaking (placemaker)* e os significados que ele concebe a partir do contexto social, cultura e histórico em que está inserido. Os resultados deste AMD apontam que a elaboração do projeto de *placemaking* pela orientação empreendedora da lógica *Effectual (Effectuation)*, que demanda cooperação e coordenação dos atores. Além disso, requer imersão no contexto em que se desenvolve projeto, demandando tempo e compreensão dos aspectos do lugar para a posição de alternativas, bem como o fornecimento de elementos para a implementação de um projeto de *placemaking effectual*. Assim, este AMD contribui para a profissionalização da Administração não apenas por meio da apresentação desta modalidade de trabalho, mas também por apontar uma proposta disruptiva a partir do Brasil para impulsionar e revigorar a formação e a atuação de profissionais de Administração.

Palavras-chave: *Placemaking*. Orientação Empreendedora do *Effectuation*. Desenvolvimento. Disruptividade. Profissional de Administração.

¹ Agradecimentos ao fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil - CNPq e à Coordenação para o Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Financiamento 001, Ministério da Educação, Brasil. Adicionalmente, à Cátedra UNESCO em Economia Criativa e Políticas Públicas sediada na Universidade Federal de Viçosa, bem como à Comissão Científica e aos avaliadores anônimos do XXVIII ENBRA 2023 pelo acolhimento e pelas sugestões de melhoria recomendadas ao nosso trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A inovação proveniente e operante em lugares (*place*) abrange processos que se interpõem coletivamente e simultaneamente, a depender do tipo de agentes fomentadores da inovação como os profissionais de Administração. Esses processos envolvem relações de poder, movimentos tecnológicos e ecosociais, contradições, redes de atores, interorganizacionais e de comunicação, bem como a (re)construção de identidades (SIGALAT-SIGNES *et al.*, 2020) nos territórios, incluindo ações de marketing de lugares (*placebranding*).

É nesta perspectiva que se destaca a ótica multidimensional (econômica, social, cultural, ambiental, política e ética), que contempla o prisma de desenvolvimento sustentável, seja por meio da inovação incremental, radical ou disruptiva (AUDY, 2017). E sua efetividade requer, dentre outras coisas, pactuação social para o desenvolvimento (BRANDÃO, 2008), que pode ser articulada por profissionais de Administração a partir da integração multidisciplinar de conhecimentos como o *placemaking* (WHYTE, 1980) e da área de empreendedorismo como a teoria da *effectuation* (SARASVATHY, 2001), que aqui trataremos a partir da noção de *placemaking effectual* (EMMENDOERFER, 2022). Todos esses termos serão abordados na seção posterior, a fim de compreendê-los, bem como perceber sua utilidade para impulsionar e revigorar a formação e a atuação de profissionais de Administração.

Assim, o objetivo deste Artigo Metodológico-Didático (AMD) é orientar a aplicação do *placemaking effectual* em espaços públicos ou privados por profissionais de Administração. Este artigo é considerado metodológico por ser orientado para a prática, sendo suas contribuições o oferecimento de novas tecnologias (instrumentos ou propostas sistematizadas) para lidar com problemas complexos ou ainda incipientemente resolvidos na sociedade. Mas, também, é didático, porque pode auxiliar o ensino (tutorear) profissionais de Administração, de forma relativamente sistematizada, em técnicas ou métodos complexos e pouco explorados em uma determinada área de conhecimento (BISPO, 2023).

Dessa forma, este artigo foi estruturado em quatro seções além desta introdutória. A próxima seção de referencial teórico aborda os elementos essenciais da noção de *placemaking effectual*. A seção de metodologia explica a aplicação do aparato científico empregado neste artigo. A terceira seção de análise e discussão de resultados apresenta a proposta de aplicação do *placemaking effectual*. A última seção foi dedicada as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O *placemaking effectual* surge de um processo dialógico envolvendo conhecimentos de diferentes áreas, principalmente planejamento urbano e empreendedorismo. Do planejamento urbano, apropriou-se do termo *placemaking* que surgiu expressivamente nos anos de 1970, por William H. Whyte a partir do *Project for Public Spaces* (PPS), que tem sido considerado, até então, como o principal propulsor dos seus ideais. Segundo complementam Heemann e Santiago (2016, p. 11), o *placemaking* também “consiste em olhar, ouvir e fazer perguntas para as pessoas que vivem, trabalham e frequentam um espaço em particular, com o objetivo de descobrir suas necessidades e aspirações”. As autoras sugerem que espaços (principalmente os públicos) presentes nas cidades, os quais o *placemaking* pode ser positivamente implementado, são aqueles onde: as celebrações culturais, inclusive entre pessoas, são realizadas; as trocas econômicas e sociais acontecem ativamente; há pontos de encontro entre pessoas, inclusive de diferentes idades, gêneros e culturas; e, há trocas de saberes, intercâmbio de experiências e coparticipação na vida cotidiana.

Placemaking é concebido por este estudo como ‘construir lugares’, os quais são entendidos como espaços que “estimulam interações entre as pessoas em si e entre as pessoas e a cidade, promovendo comunidades mais saudáveis” e inclusivas, sobretudo propiciando a “criação de atividades e conexões (culturais, econômicas, sociais, ambientais) que definem um espaço e dão suporte para a sua evolução” (HEEMANN; SANTIAGO, 2016, p. 10), bem como para o seu desenvolvimento, de forma sustentável. Seu paradigma relaciona-se com a (re)criação, (re)invenção e transformação dos espaços urbanos, principalmente os lugares onde circulam pessoas, onde elas se conectam e convivem, com enfoque no senso de comunidade, fomentando qualidade de vida, interação social e sentimento de pertença (RICHARDS, 2017).

O pressuposto de *Placemaking* não está exclusivamente relacionado ao tamanho de uma cidade, até porque preconiza-se que todas as cidades podem utilizar o *Placemaking* a fim de promoverem a sua identidade, baseada na cultura local com intuito de gerarem espaços mais inclusivos e criativos, para além da mera adoção de simbologias de marketing e ações de branding (marca). Isto posto, denota-se a importância de eventos visando promover a identidade cultural das cidades, por meio da construção de valores, bem como atração e retenção de talentos, a unificação de reforços por essas cidades como elementos norteadores de que são os recursos intangíveis que as tornam desejáveis. Ademais, mesmo os recursos tangíveis devem manifestar a vivência e contexto histórico intangível dessas cidades (ZITCER, 2018).

Quadro 1 – Diferenças entre as lógicas de ação sob a orientação empreendedora

Características	<i>Lógica Causal</i>	<i>Lógica Effectual</i>
Visão de futuro	Preditivo: o futuro é uma continuação do passado. Uma previsão precisa é necessária e útil.	Criativo: agentes legítimos moldam o futuro (pelo menos parcialmente). Assume que a previsão não é fácil e nem útil.
Bases para ação	Orientação para os objetivos: metas, mesmo quando restritas por meios limitados, determinam submetas e ações, incluindo quais indivíduos trazer a bordo.	Orientação para os meios/recursos: os objetivos emergem imaginando cursos de ação baseados em determinados meios. Quem entra a bordo determina o que pode ser e precisa ser feito. Não vice-versa.
Visão de riscos e recursos	Retorno esperado: enquadra o problema de criação de empreendimentos como buscar a oportunidade máxima (ajustada ao risco) e elevar os recursos necessários. O foco está no potencial positivo.	Perda tolerável: o problema é buscar oportunidades adequadamente satisfatórias sem investir mais recursos do que as partes interessadas podem se dar ao luxo de perder. Limitar o potencial de desvantagem.
Atitude em relação a pessoas externas	Análise competitiva: atitude competitiva em relação a pessoas de fora. As relações são impulsionadas por análises competitivas e pelo desejo de limitar a diluição da propriedade.	Parcerias: advogando na articulação de parcerias para novos projetos. Relacionamentos, particularmente parcerias de equidade, impulsionam a forma e trajetória do novo empreendimento.
Atitude em relação ao imprevisto	Aversão às contingências: previsões, planejamento e foco em alvos formam marcas de quadros causais. Contingências são obstáculos a serem evitados.	Alavancar as contingências: evitando previsões, repensando possibilidades e transformações de metas. Contingências são oportunidades para criação de novidades.

Fonte: Adaptado de Dew et al. (2009).

Sarasvathy (2001; 2008) assinala que a identificação dos meios disponíveis para se colocar em prática, de forma ágil, um projeto (como a proposta de placemaking neste artigo) sob a orientação empreendedora pela lógica *effectual* requer entender e assumir cinco princípios, como forma de superar os limites e criticidades da lógica causal na vida cotidiana, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios da lógica *effectual* aplicável à projetos de *placemaking*

Princípios	Questões	Síntese descritiva
Comece com o que tem	<ul style="list-style-type: none"> • Quem sou eu? • O que eu sei fazer? • Quem eu conheço? 	Identificar oportunidades a partir dos recursos que você tem disponíveis
Defina as perdas toleráveis	<ul style="list-style-type: none"> • Até quanto investir? 	Definir um limite máximo aceitável de recursos (financeiros, tempo, reputação) a serem investidos e, eventualmente, perdidos ou não utilizados no projeto
Busque novas possibilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Quem pode colaborar comigo? 	Realizar ações para o aprimoramento do projeto a partir de pessoas que você conheça e que estariam dispostas a colaborar na cocriação
Lide com contingências	<ul style="list-style-type: none"> • O que eu posso aprender com os imprevistos? 	Realizar ações rápidas, criativas, proativas e eficazes, quando novas informações e situações imprevistas exigem respostas de mudança de trajetória

Controle, não
preveja

• Quais resultados
busco alcançar?

Estabelecer metas de curso e médio prazo para acompanhar o desempenho do projeto

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001; 2008).

A Figura 2 aponta para os principais eixos propulsores do *Effectuation*, ambos explorados neste artigo metodológico-didático, e que servem de base para a proposta de criação de um diagnóstico preliminar de *Placemaking Effectual*, a partir da questão norteadora.

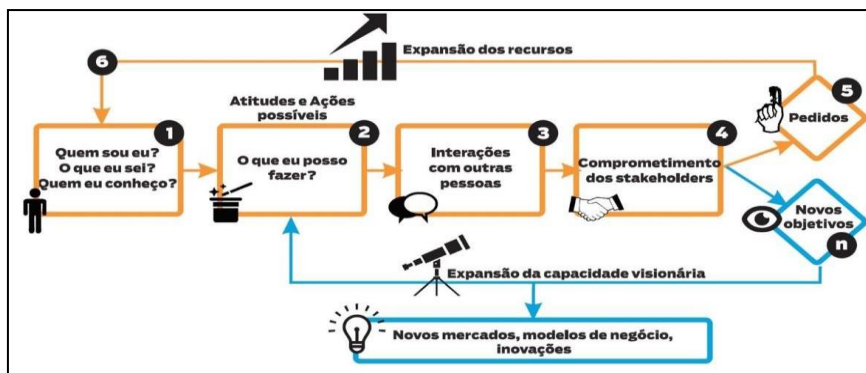


Figura 2 – Princípio Geral do *Effectuation*: “O que eu tenho?”

Fonte: Read e Sarasvathy (2005, p. 53).

A partir da articulação dos conceitos de placemaking e das características da teoria do *effectuation* (a partir da lógica *effectual*) demonstradas nesta seção, emerge a noção de *placemaking effectual* que pode ser entendida como:

Forma sistematizável de reprogramar periodicamente determinados lugares (espaços públicos e/ou privados) sob orientação empreendedora que leva em consideração princípios da teoria do *effectuation*, a qual se amplia em termos de conhecimento e aplicação com o entendimento de teorias dos capitais humano, intelectual, social e político. A reprogramação de um lugar, sob a ótica do placemaking effectual, envolve considera-lo como um território, evocando ações de identificação, reconhecimento, regeneração ou melhoria do mesmo, a fim de resolver ou mitigar problemas de interesse público. Isso implica considerar práticas e condições de acessibilidade, usabilidade, confortabilidade e sociabilidade, em conexão com a produção e a compreensão de sentidos (significados) relacionadas às comunidades envolvidas ou presentes no lugar escolhido para a realização do placemaking effectual. Esse lugar pode contemplar aspectos temporais periódicos ou não (como eventos tradicionais culturais/criativos) e dinâmicos (cujas paisagens e seus recursos são modificados periodicamente devido aos efeitos e condições climáticas) (EMMENDOERFER, 2022, p.1).

Todavia, para esta noção ter utilidade e aplicabilidade necessita ser sistematizada, onde conhecimentos de gestão, apoiada por técnica científica, permitiram compor um roteiro de aplicação

do *placemaking effectual* em espaços públicos/privados por profissionais de Administração.

3. METODOLOGIA

Com base na Teoria Social de Aprendizagem, a epistemologia do conhecimento científico não se limita a um paradigma exclusivo, pois “se tivéssemos que nos localizar nos paradigmas familiares à comunidade de métodos mistos, escolheríamos um híbrido entre pragmatismo e construtivismo contemporâneo” (WENGER-TRAYNER et al., 2017, p. 21, **tradução nossa**). Nesse sentido, os autores referem-se à experiência da criação de valor, envolvendo múltiplas perspectivas acerca da construção do conhecimento por meio dos atores sociais, cujas concepções são essenciais à proposta deste artigo metodológico-didático (AMD).

Parte-se do pressuposto de que o *placemaking effectual* pode ser uma forma de efetivar a governança pública na vida cotidiana. Neste sentido, enquanto meio para se instituir uma arena pública na qual convivem e interagem todos os tipos de atores sociais, movimentos socioculturais e políticos em todas as esferas e níveis, desde o local ao supranacional, considera-se a perspectiva construtivista importante, pois nesses espaços públicos é que os indivíduos construirão locais de debates e campos de ação, a partir da expressão de suas identidades culturais, ideologias, crenças e objetivos, por meio da sua própria voz e seu poder de persuasão, barganha, consenso, e, portanto, onde se (des)constróem ou não os espaços democráticos.

Cabe enfatizar que, na perspectiva deste AMD, a bagagem cognitiva do empreendedor de *placemaking effectual*, nomeado neste trabalho como *placemaker*, e os significados que ele concebe a partir do contexto social, cultural e histórico, tal qual a sua dimensão processual e interpretativa acerca do seu objeto de estudo, no qual está imerso, são fundamentais. Além disso, a sua capacidade de discernimento sobre o universo da pesquisa, levando em consideração o alto grau de subjetividade envolvido no processo de construção de lugares, permitirão inseri-lo no cerne da metodologia de investigação, tendo em vista que possa assumir relevância enquanto sujeito que conhece, compreende, apreende e propõe, bem como reconhece-se a sua diligência epistemológica para a construção de uma realidade social fundamentada nos resultados da sua proposta e diagrama de construção de espaço em um lugar público, através das diretrizes do *placemaking* sob a orientação empreendedora do *effectuation* (SARASVATHY, 2001). Assim, este AMD a partir do referencial teórico e sob o enfoque experimental do ensino e aprendizagem de profissionais de Administração, a seção seguinte demonstra o processo de aplicação do *placemaking effectual* em espaços públicos ou privados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta proposição de aplicação do *placemaking effectual* em espaços públicos ou privados por profissionais de Administração foi estruturada em 5 etapas.

4.1 Preparação

Por se tratar de um AMD, recomenda-se ao *placemaker* a adoção da técnica de classificação. Ainda que se perceba que a execução do *Placemaking Effectual*, enquanto ferramenta de elaboração de um diagnóstico para a construção de lugares, possa ser executado individualmente, reforça-se a importância da atuação coletiva, inerente ao decorrer do processo, tendo em vista que a comunidade local, turistas, a gestão pública e/ou privada e *stakeholders* serão determinantes no êxito do trabalho. Antes de iniciar o diagnóstico e, posteriormente, criar um diagrama de *Placemaking Effectual*, é preciso compreender as categorias constituintes da técnica de classificação.

Quadro 3 – Categorias da Técnica de Classificação

Categorias de Classificação	Descrição
<p>Critérios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para definir um local, elementos materiais e imateriais devem ser observados, por exemplo, os assentos e os paisagismos, e, também, as necessidades de gerenciamento no padrão de circulação de pedestres e o contexto histórico, arquitetônico e natural do lugar. - Observar se existem relações eficazes entre o comércio e as atividades que decorrem dos espaços públicos. O objetivo é criar um lugar que tenha um forte senso de comunidade e uma imagem confortável, bem como um ambiente, atividades e usos que, coletivamente, resultem em algo mais do que a soma de suas partes. - Na sequência, recomenda-se ativar a participação de atores-chave em uma série de reuniões, visitas ao local e a existência (ou não) de eventos para aprofundar a compreensão do espaço designado. - Para o desenvolvimento de um Placemaking em qualquer espaço público é necessário identificar os talentos e ativos dentro da comunidade. Em qualquer comunidade (ou organização), existem pessoas que podem fornecer uma perspectiva histórica, percepções valiosas sobre como a área funciona e o levantamento de questões críticas. - Aproveitar essas informações no início do processo ajudará a criar um senso de propriedade da comunidade no projeto, que pode ser de grande benefício tanto para o placemaker quanto para a comunidade (ou organização).
<p>Imagens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A imagem do lugar ou espaço a ser trabalhado precisa vir de cada comunidade individual; no entanto, essencial para a imagem de qualquer espaço público é uma ideia de que tipos de atividades podem estar acontecendo simultaneamente. - Preconiza-se que dentre as características do lugar, importante é que este espaço seja visto como confortável e ter uma boa imagem, e que deve ser um lugar importante onde as pessoas desejam ser e estar. - Deve inculcar um sentimento de orgulho nas pessoas que vivem e trabalham nas redondezas. Isso deve levar à construção de uma imagem compartilhada entre os participantes e uma comunicação mais ampla nas comunidades e com grupos-alvo específicos, o que promove a inclusão e a 'propriedade compartilhada' e o capital social para realizar projetos futuros. - A imagem pode incluir uma série de opções como diferentes desenhos de projetos futuros e usos do espaço, além de ajudar os stakeholders a chegarem em consensos.

	- Importante ressaltar: ‘Construir’ um espaço geralmente tem implicações abrangentes, especialmente se isso significar que a população local precisará ajustar a sua rotina diária. Isso pode requerer que uma ação simples, como mover uma bancada ou plantas, pode causar insatisfação.
Objetos	<ul style="list-style-type: none"> - Podem ser tangíveis e intangíveis. Criar bons espaços públicos envolve, inevitavelmente, encontrar obstáculos, porque ninguém nos setores público tem o trabalho ou a responsabilidade de “criar lugares”. - Começar com melhorias de fomento à comunidade em pequena escala pode demonstrar a importância dos “lugares” e ajudar a superar obstáculos. - Todos os atores envolvidos podem aprender muito com os sucessos e fracassos dos outros. Ao observar como as pessoas usam os espaços públicos e descobrir o que gostam e o que não gostam neles, é possível avaliar o que os faz funcionar. - Por meio dessas observações, fica claro quais tipos de atividades e objetivos estão faltando e o que pode ser incorporado. E quando os espaços forem construídos, continuar a observá-los vai ensinar ainda mais sobre como eles evoluem e podem ser gerenciados ao longo do tempo. - Portanto, é necessário que os placemakers, em conjunto com a gestão pública e os stakeholders organizem reuniões locais para discutir as suas questões e esperanças para os espaços em evidência.

Fonte: Elaboração própria com base em Badenhorst (2019 pp. 4-5), PPS (2016, pp. 14-16) e Rugg e McGeorge (1997).

Além da técnica de classificação, é recomendado a utilização da técnica de observação participante, a qual preconiza que o *placemaker* deva se juntar “à atividade como participante, não apenas para se aproximar dos outros participantes, mas para tentar aprender algo com a experiência que eles têm descrita no papel” (Stake, 2011, p. 107). Portanto, vale destacar o cuidado e a prudência que o *placemaker* deve adotar ao registrar precisamente o que está observando, excepcionalmente no lugar definido para a execução do *Placemaking*, considera-se que a Observação Participante também possibilita a coleta de dados, mesmo de modo informal, durante a participação em reuniões e deliberações entre atores sociais responsáveis pelo desenvolvimento do espaço, quiçá da cidade, com destaque aos debates, eventos, às palestras e aos seminários entre outros.

4.2 Instruções

Para uma exequível construção de espaço em um lugar principalmente público, por meio das diretrizes do *Placemaking* sob a orientação empreendedora do *Effectuation*, é preciso seguir 3 objetivos centrais, considerando o Quadro 4 para a execução do *Placemaking Effectual*:

1. Definir e Justificar a escolha de um lugar (espaço público) para o desenvolvimento de uma plataforma de *Placemaking* em um município (a ser escolhido pelo responsável pelo diagnóstico: *placemaker*);
2. Com base no princípio preliminar do *Effectuation* (‘O que eu tenho?’), responder às questões-chaves, relacionando os meios para viabilizar o *Placemaking* definido no objetivo anterior;
3. Preencher um roteiro/*checklist* sobre *Placemaking*, para subsidiar uma proposta de inclusão da agenda pública (ou privada), bem como a formulação de planos de ação e implementação a partir do diagnóstico produzido.

Quadro 4 – Orientações para profissionais de Administração definirem um lugar para a realização do *Placemaking Effectual*

Itens a considerar	Descritores
Espaços Públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Os espaços públicos variam desde as grandes praças públicas nos centros das cidades a recortes ou sobras de terreno após a conclusão de edifícios ou novas estradas, a parques e praias, incluindo, também, prédios comerciais, shopping centers, hotéis e outros tipos de comércios locais. Também inclui ruas e ambientes naturais urbanos (por exemplo, bosques e margens de rios). - Cada vez mais, o uso desses espaços é um indicador do bem-estar das cidades. Esses não são apenas espaços funcionais com usos específicos, como playgrounds, cadeiras públicas ou bicicletários, mas são as áreas onde as pessoas ficam e se conectam, intencionalmente ou por acaso.
Papel dos Especialistas e Gestores	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar as comunidades e os cidadãos locais ativos em um processo de compreensão dos usos e potencial dos espaços públicos existentes e reconhecer sua agência/instituição para fazer mudanças e melhorias. - A ênfase em um processo liderado pela comunidade, portanto, significa que, além de contribuições de <i>design</i>, a arte do <i>Placemaking</i> envolve várias estratégias para facilitar a participação da comunidade, inclusão social, análise de local e experimentação (ou seja, experimentar ideias para melhorar um espaço público), bem como a animação de um lugar (por exemplo, eventos e atividades para que as pessoas possam usar de forma criativa o espaço público).
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> - Podem ser tangíveis e intangíveis. Criar bons espaços públicos envolve, inevitavelmente, encontrar obstáculos, porque ninguém nos setores público tem o trabalho ou a responsabilidade de “criar lugares”. - Começar com melhorias de fomento à comunidade em pequena escala pode demonstrar a importância dos “lugares” e ajudar a superar obstáculos. - Transformar os espaços públicos em locais que as pessoas gostem de usar regularmente e com uma variedade de atividades e amenidades que melhorem a qualidade de vida do local. Essa é a missão do <i>Placemaking</i> e das pessoas que iniciam ações para levar os espaços públicos ao seu pleno potencial. <p>Esse é um desafio que requer um nível de cidadania ativa, que busca construir parcerias com os stakeholders, a fim de sustentar os espaços públicos como bens comuns e criar acordos de corresponsabilidade pelo desenvolvimento e manutenção desses espaços.</p>

Fonte: Adaptado de Badenhorst (2019, p. 3) e Barbosa (2016).

Outra diretriz, refere-se ao preenchimento de um roteiro/*checklist* sobre *Placemaking*, para subsidiar uma proposta de inclusão da agenda pública (ou privada), bem como a formulação de planos de ação e implementação a partir do diagnóstico produzido, conforme ilustrado na Figura 4.

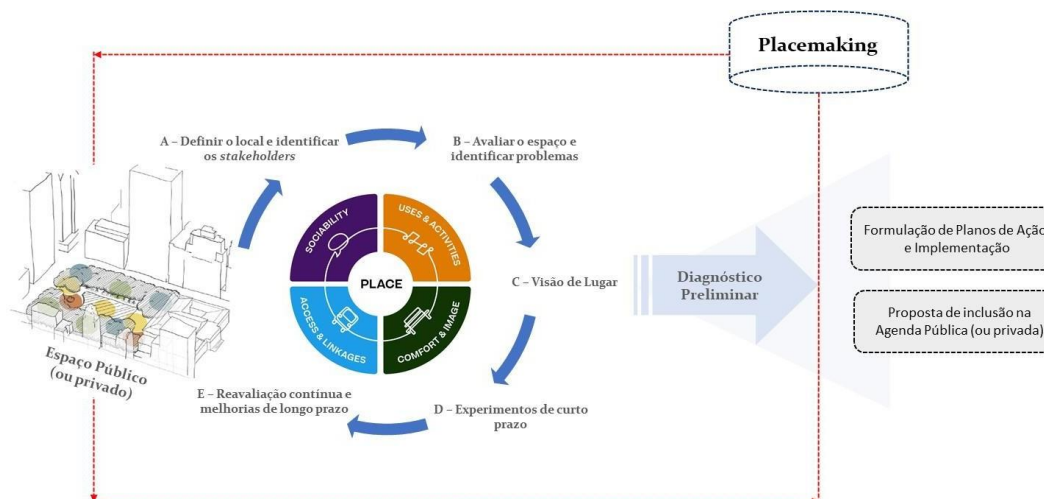


Figura 4 – Diretrizes do *Placemaking Effectual* na Gestão e Desenvolvimento local

Fonte: Elaboração própria com base em *Project for Public Spaces – PPS* (2016).

A partir do entendimento dos elementos preparatórios e instrucionais para direcionar a aplicação do *Placemaking Effectual* por profissionais de Administração, segue uma síntese dos procedimentos para sua execução e diagnóstico. Ressalta-se que o instrumento (roteiro/*checklist*) para uso em situações formativas, educacionais, treinamento e desenvolvimento de profissionais de Administração está disponível em caráter experimental em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6448045>.

4.3 Execução e diagnóstico

A despeito da lógica effectual partir dos meios disponíveis para se delimitar os objetivos, para fins deste AMD entende-se que a exposição de objetivos para a execução do *placemaking effectual* seja ainda um recurso didático adequado para a aprendizagem de profissionais de administração, que na prática não se limita a lógica causal.

Objetivo 1. Definição do lugar (espaço público)

Os dados para preenchimento acerca da definição de um lugar, conforme preconizado pelo Objetivo 1 foram fundamentados e elaborados a partir de Badenhorst (2019), Read e Sarasvathy (2005). Portanto, recomenda-se que haja um conhecimento prévio do município escolhido. Para a transformação do espaço/lugar (a partir do município escolhido) através das diretrizes do *Placemaking*, recomenda-se que sejam feitas observações e registros das características e usos do Espaço Público designado. Isso permitirá que o *placemaker* possa planejar ações de melhoria do *design* e da operacionalização desse espaço. Diante disso, cabe considerar conforme Figura 5:

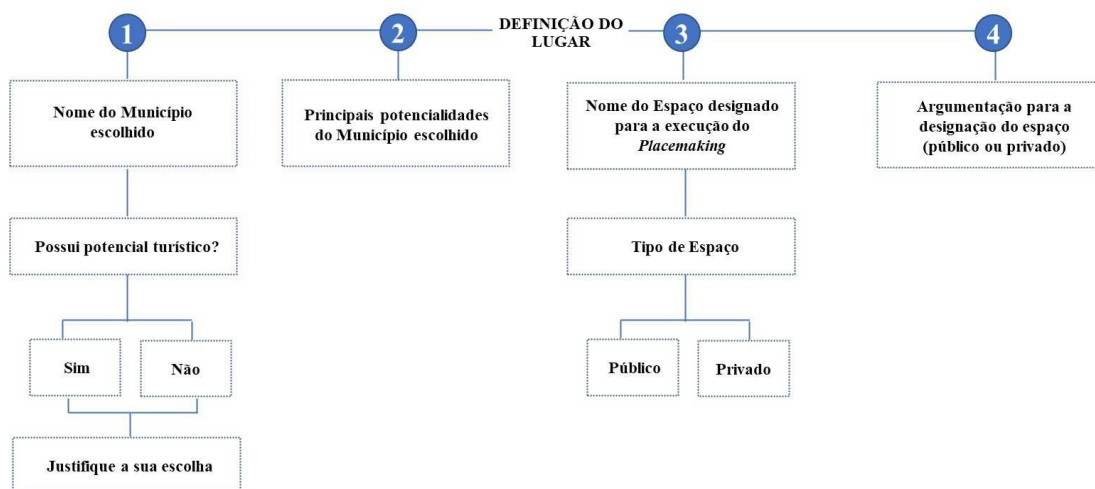
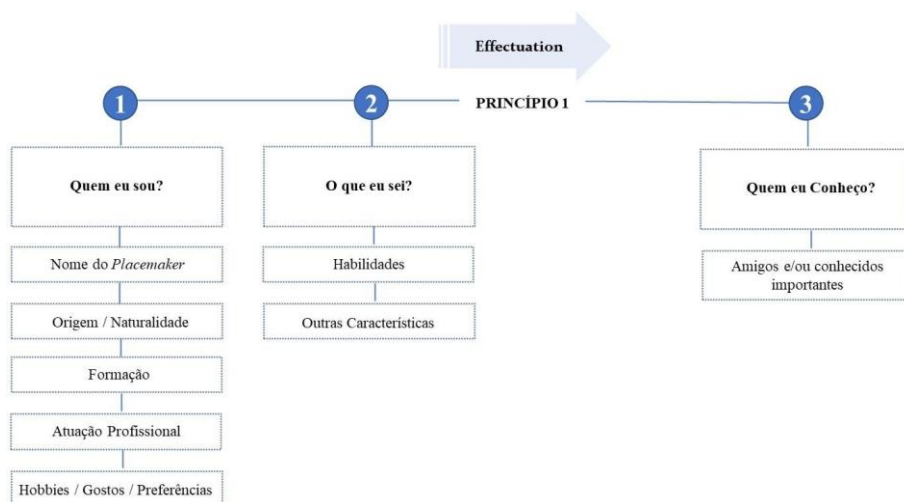


Figura 5 – Definição e Justificativas do lugar designado para o *Placemaking Effectual*

Fonte: Elaboração própria.

Objetivo 2. Princípios preliminares do Effectuation ‘O que eu tenho?’

Os dados para preenchimento acerca do princípio preliminar 1 do *Effectuation*, conforme pontuado no Objetivo 2, foram fundamentados e elaborados a partir de Badenhorst (2019), Read e



Sarasvathy (2005). Diante disso, cabe considerar na Figura 6:

Figura 6 – Princípios preliminares da lógica *effectual* (*effectuation*)

Fonte: Elaboração própria.

Objetivo 3. Roteiro de placemaking para produção de diagnóstico local

Os dados para o preenchimento do roteiro, do qual embasou o Diagrama do *Placemaking* a partir do Espaço Público escolhido, foram fundamentados e elaborados a partir de Badenhorst (2019), Heemann (2015), PPS (2016) e Vasconcelos (2017). Além disso, cabe destacar que:

Com suas raízes na **participação comunitária**, o *Placemaking* abrange o planejamento, o desenho, a gestão e a programação de espaços públicos. Mais do que apenas criar melhores desenhos urbanos para esses espaços, *Placemaking* facilita a criação de atividades e conexões (culturais, econômicas, sociais, ambientais) que definem um espaço e dão suporte para a sua evolução (HEEMANN; SANTIAGO, 2016, p. 10).

Para o preenchimento do roteiro, o *placemaker* deverá agrupar os 4 indicadores em blocos distintos, seguido de questões-chaves. Cada bloco possuirá duas opções de marcação a partir de respostas “SIM” ou “NÃO”. A soma do roteiro/checklist totaliza 57 questões (disponíveis em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6448045>), que auxiliarão o *placemaker* no desenvolvimento do Diagnóstico preliminar do *Placemaking Effectual* em nível local, a partir do espaço designado. Para

fins deste AMD focalizou-se no espaço público como uma forma de impulsionar e revigorar a formação e a atuação de profissionais de Administração, comumente centrados em organizações e espaço privados.

- Bloco 1 – Acessibilidade e Conexões do Espaço Público;
- Bloco 2 – Atividades e Usos do Espaço Público;
- Bloco 3 – Confortabilidade e Imagem do Espaço Público;
- Bloco 4 – Sociabilidade do Espaço Público.



Figura 7 – Bloco 1. Acessibilidade e Conexões do Espaço Público

Fonte: Elaboração própria, com base em Heemann (2015), PPS (2016) e Vasconcelos (2017).

A Figura 8 ilustra aplicações de *Placemaking* em espaços públicos, considerando o indicador Acessibilidade e Conexões do Espaço, que também pode ser constituído por pessoas de todas as idades, condições físicas e financeiras, que conseguem chegar ao espaço e se locomover nele. É fácil



de chegar e ir embora.

Figura 8 – Acessos e Conexões do Espaço com execução do *Placemaking*

Fonte: Extraído de Heemann e Santiago (2016, p. 22-27).

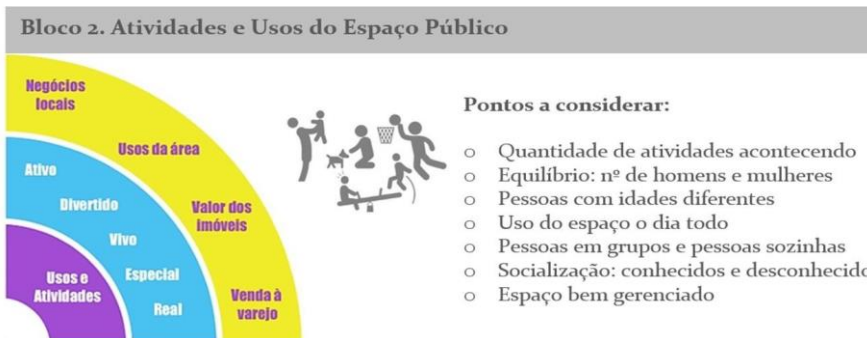
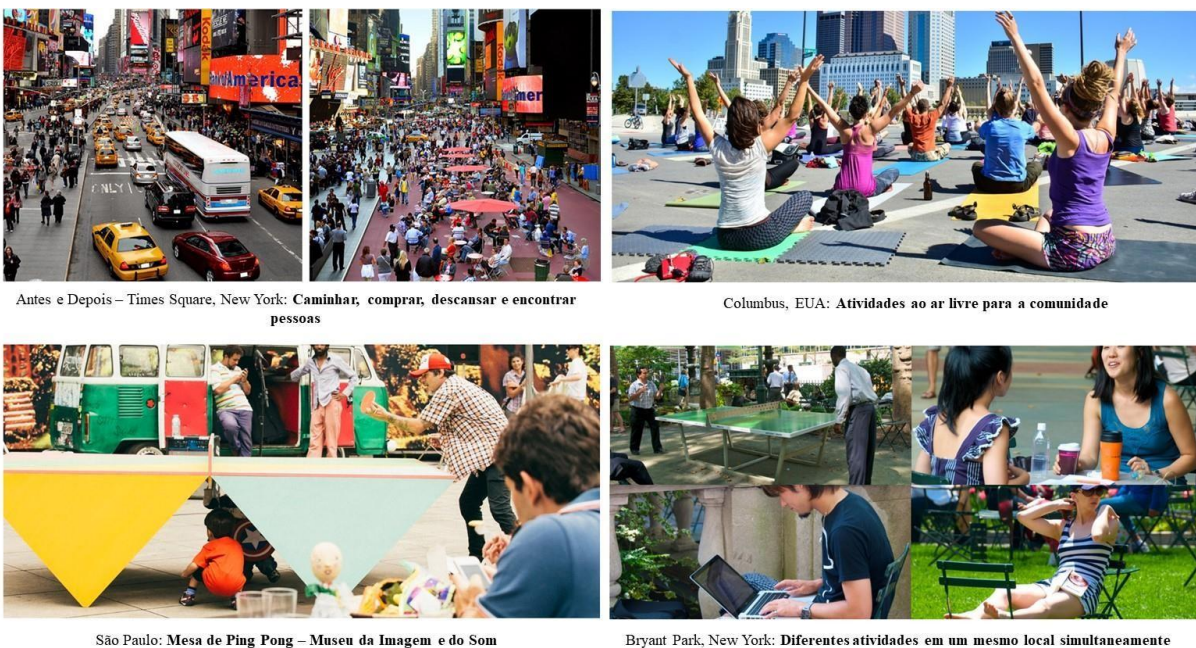


Figura 9 – Bloco 2. Atividades e Usos do Espaço Público

Fonte: Elaboração própria, com base em Heemann (2015), PPS (2016) e Vasconcelos (2017).

A Figura 10 ilustra aplicações de *Placemaking* em espaços públicos, considerando o indicador Atividades e Usos do Espaço, que também promove diferentes atividades e formas de



utilização do espaço realçando a participação das pessoas, sejam moradores e turistas.

Figura 10 – Atividades e Usos do Espaço com execução do *Placemaking*

Fonte: Extraído de Heemann e Santiago (2016, pp 35-42).

Bloco 3. Confortabilidade e Imagem do Espaço Público



Figura 11 – Bloco 3. Confortabilidade e Imagem do Espaço Público

Fonte: Elaboração própria, com base em Heemann (2015), PPS (2016) e Vasconcelos (2017).

A Figura 12 ilustra aplicações de *Placemaking* em espaços públicos, considerando o indicador Confortabilidade e Imagem do Espaço, que também aponta se o espaço é convidativo, seguro, limpo e possui banheiros e assentos em locais estratégicos.



Jardim de Luxemburgo, Paris: Pessoas em grupos e pessoas sozinhas



Bryant Park, New York: Equilíbrio: nº de homens e mulheres, cadeiras e mesas móveis



Parc Floral, Paris: Espaço visualmente atraente, com pessoas em diversos locais



Union Square, New York: Variedade de lugares para sentar ao sol ou à sombra

Figura 12 – Confortabilidade e Imagem do Espaço com execução do *Placemaking*

Fonte: Extraído de Heemann e Santiago (2016, pp 30-33).

Bloco 4. Sociabilidade do Espaço Público

Pontos a considerar:

- Encontros de amigos
- Grupos de pessoas
- Exposições e conversas
- Orgulho do lugar
- Sorrisos e contatos
- Regularidade de uso
- Diversidade, idades e grupos étnicos
- Sentimento de comunidade



Figura 13 – Bloco 4. Sociabilidade do Espaço Público

Fonte: Elaboração própria, com base em Heemann (2015), PPS (2016) e Vasconcelos (2017).

A Figura 14 ilustra um exemplo de *Placemaking*, considerando o indicador Sociabilidade do Espaço, que também assinala se o espaço é um lugar onde as pessoas encontram amigos, conhecem novos amigos, estão em constante interação, sentem forte senso de lugar, convivem pacificamente com a diversidade social, cultural e de gênero.



Burnside Park, EUA: Atividades culturais e de incentivo à interação entre desconhecidos



Perth Cultural Centre, Austrália: Pessoas em grupo no local por escolha própria



Melbourne, Austrália: Jogo interativo com envolvimento de desconhecidos



Joondalup, Austrália: Assistir, contemplar, comentar, interagir

Figura 14 – Sociabilidade do Espaço com execução do *Placemaking*

Fonte: Extraído de Heemann e Santiago (2016, pp 46-51).

4.4 Diagnóstico preliminar do *Effectuation*

Após o preenchimento das questões-chaves disponíveis nos 4 blocos dos indicadores de *Placemaking* (Acessibilidade e Conexões, Atividades e Usos, Confortabilidade e Imagem; Sociabilidade), é possível desenvolver o diagnóstico preliminar pautado na teoria do *Effectuation*, considerando os princípios 2, 3 e 4. Nesse sentido, as alternativas que o placemaker deverá seguir, possuem fundamentação em Read e Sarasvathy (2005).

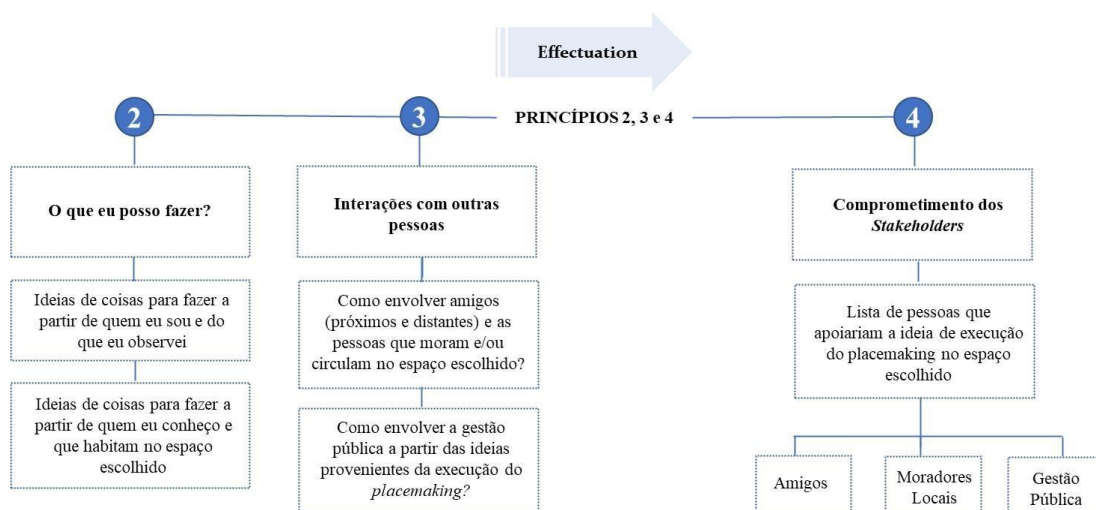


Figura 15 – Diagnóstico Preliminar do Effectuation
Fonte: Elaboração própria.

A partir das análises e questões respondidas nas seções anteriores, o *placemaker* poderá descrever o seu Diagnóstico para o desenvolvimento de uma plataforma de *Placemaking* para a partir do Espaço Público escolhido em um município. Portanto, deverá considerar as seguintes proposições para a elaboração do Diagnóstico. Assim, o *placemaker* identificará e descreverá as questões mais frequentes e discutidas a partir do *Roteiro de Placemaking para produção de diagnóstico local*, e, também, entre os *placemakers* adjuntos. Tais questões podem configurar em potenciais problemas públicos. Isto posto, é necessário ressaltar os principais pontos positivos e as oportunidades de melhoria, a partir das suas observações e conhecimentos prévios sobre o espaço escolhido para a realização do *Placemaking*.

Portanto, de posse desses dados, o *placemaker* deverá construir um quadro-síntese sobre os principais problemas, fatores positivos e críticos identificados, relacionando-os com base no Diagrama do *Placemaking*, resultado das respostas vinculadas às questões do *Roteiro de Placemaking para produção de diagnóstico local*.

4.5 Plataforma de *placemaking effectual*: soluções

De posse do arcabouço coletado e identificado a partir do espaço escolhido para execução do *Placemaking*, o *placemaker* deverá apresentar uma proposta de inclusão na agenda pública (ou privada), ressaltando a formulação dos planos de ação e implementação do *Placemaking*.

Nesse sentido, para a exposição da proposta, é necessário incluir detalhes sobre a operacionalização, cronograma, orçamento pró-forma (caso necessário), responsáveis pela execução do *Placemaking*, áreas envolvidas (Associações, Conselhos, residentes, turistas, comerciantes e

lojistas, Gestão Pública etc.). Vale ressaltar que a proposta de uma plataforma de execução do *Placemaking* deverá conter detalhes que possam auxiliar efetivamente a sua execução. A seguir, corroborando com Badenhorst (2019, p.12), são apresentados os sete considerações necessárias para a implementação do *Placemaking Effectual* em um espaço, principalmente público por profissionais de Administração:

1. A participação da comunidade e dos cidadãos é essencial do início ao fim do processo.
2. O *Placemaking* deve se apoiar em uma análise de espaço liderada pela geração de ideias e deve desempenhar um papel fundamental na visualização da imagem para o espaço público escolhido.
3. A análise de espaço deve ser fundamentada em evidências, e o diagrama de *Placemaking* levará os *placemakers* a identificar indicadores e fatores positivos e críticos do lugar.
4. A observação do uso do espaço público escolhido durante dia(s) e horário(s) diferentes é recomendada para se ter uma noção do uso real e dos problemas.
5. Desenvolver o Diagnóstico preliminar apresentando ações mais simples, rápidas e baratas (caso seja necessário investimentos orçamentários) que permitirão a experimentação.
6. Avaliar as atividades decorrentes do espaço público escolhido para compreender o que funciona e o que deve ser interrompido (aprender o que não está funcionando é tão valioso quanto descobrir o que funciona bem).
7. Financiamento geralmente não é o problema. Demonstrar ações que são viáveis e que tenham um impacto social positivo irá, na maioria dos casos, fornecer bons constructos para uma proposta bem-sucedida.
8. O aprendizado é cíclico e deverá, sempre que possível, replicado a outras cidades e outros *placemakers*, sempre considerando as especificidades do espaço público escolhido pelos *policy makers*.
9. O *Placemaking* é constante. Portanto, nunca para...

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível inferir, a partir da proposição deste Artigo Metodológico-Didático (AMD), que a disposição dos atores em questões de amplitude pública e coletiva, é importante. Mas ainda, não é preciso reforçar que cada indivíduo carrega consigo as suas ideologias, as suas convicções e as suas necessidades particulares, sendo que todo esse conjunto de características se confrontam a todo momento. Portanto, compreender qual o papel do *placemaker* (aqui enquanto profissionais de Administração) nesse contexto, torna-se um desafio e uma necessidade fulcral para se pensar em desenvolvimento local, seja no universo da reflexão, seja no espaço da realização.

Desse modo, é preciso, sobretudo, compreender a dinâmica que ocorre a partir das articulações dos atores e indivíduos que compõem e integram os lugares designados para a execução do *Placemaking Effectual*, considerando-os, não como espaços delimitados geograficamente, mas como uma construção socioespacial que é dirigida por indivíduos que os concebem, que os vivenciam, que os sentem e que os representam, economicamente, mas também

social, cultural, política e ambientalmente.

Este AMD revela que, ao estudar os indicadores de *Placemaking*, cuja construção possibilitará a emersão e a interconectividade entre recursos, significados e criatividade (RICHARDS, 2017), torna-se essencial ao *placemaker* tomar medidas que perpassam às conexões e convergências acerca da agenda pública (ou privada), da intersetorialidade e transversalidade nos aspectos orientadores do *Placemaking* para a gestão pública e *stakeholders*.

Portanto, cabe relacionar a questão da intersetorialidade das políticas públicas como uma forma de planejar, implementar e monitorar determinadas ações que centralizam-se nas tradições culturais, a criatividade e as articulações entre a intersubjetividade na construção de lugares, na qual converge com interesses e ideologias dos *policy makers*, por conseguinte, aos *placemakers*. É nesse sentido que se solicita atenção ao *Placemaking*, quando este, porventura, se materializa como condição *sine qua non* para aspectos essencialmente econômicos, em detrimento da multidimensionalidade que abarcar o desenvolvimento local sustentável e os aspectos socioespaciais.

Sendo assim, tão importante quanto compreender os raciocínios de intersetorialidade e transversalidade na orientação empreendedora do *Effectuation*, com ênfase na gestão e políticas públicas sob a ótica multidimensional do *Placemaking*, é preciso que os tomadores de decisões e *placemakers* estejam consoantes com a comunidade local na qual o *Placemaking* será executado, com mérito às suas ideologias e seus interesses reais frente às tradições autóctones, que constituem as imagens e os símbolos da formação cultural e criativa de uma população.

Por fim, destaca-se que o contexto pandêmico (SARS-COVID-19) impôs inúmeros desafios à sociedade, sobretudo ao desenvolvimento local. Partindo dessa premissa, acredita-se que este contexto possa limitar a amplitude de aplicação do instrumento, bem como o debate e discussões entre os atores, tendo em vista as medidas de distanciamento social. No entanto, com a esperança de tempos melhores, a proposta de desenvolvimento de lugares a partir do ***Placemaking Effectual*** **pode ser tratada como um proposta disruptiva para estimular a cidadania em profissionais de Administração**, normalmente centrados em organizações e espaços privados. É disruptiva porque além de articular e sistematizar conhecimentos convergentes de áreas diferentes, de forma original e pioneira, contribui para impulsionar e revigorar a formação e a atuação de profissionais de Administração. Sendo assim, este trabalho revela-se um primeiro passo para a retomada da integração social e união entre os indivíduos, fortalecendo a identidade e sentimentos em relação ao lugar, tornando-os mais inclusivos, resilientes e sustentáveis.



REFERÊNCIAS

- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.
- BADENHORST, Wessel. **Guidelines for the practice of participatory Placemaking**, 2019. Disponível em: https://urbact.eu/sites/default/files/02_guidelines_for_participatory_Placemaking.pdf. Acesso em: 15 agosto de 2023.
- BARBOSA, Morgana B. F. **Reinventar o Espaço Urbano: mercado público do Benfica**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza (CE), 2016.
- BISPO, Marcelo S. Contribuições Teóricas, Práticas, Metodológicas e Didáticas em Artigos Científicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, p. e220256, 2022.
- BRANDÃO, Carlos. Pactos em territórios: escalas de abordagem e ações pelo desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 145-157, 2008.
- DEW, Nicholas; READ, Stuart; SARASVATHY, Sara D.; WILTBANK, Robert. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287–309, 2009a. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>.
- EMMENDOERFER, Magnus. **Placemaking effectual**. Zenodo, 2022. [verbete]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6548903>
- EMMENDOERFER, Magnus et al. Placemaking as a vector and development instrument in the post-pandemic context. In: **Development and its applications in scientific knowledge**. São José dos Pinhais: Seven Editora, 2023. DOI: <https://doi.org/10.56238/devopinterscie-075>
- HEEMANN, J. **O que faz um espaço público ser bem-sucedido?** 2015. Disponível em: <http://www.Placemaking.org.br/home/o-que-faz-um-espaco-publico-ser-bem-sucedido/>. Acesso em: 15 agosto de 2023.
- VASCONCELOS, P. **What makes a great place? A project for public Spaces diagram**. 2017. Disponível em: https://issuu.com/polianamv/docs/csgs_what_makes_a_great_place_dia. Acesso em: 15 agosto de 2023.
- HEEMANN, J.; SANTIAGO, P. C. **Guiado Espaço Público: Para inspirar e transformar**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.placemaking.org.br/home/wp-content/uploads/2015/03/Guia-do-Espa%C3%A7o-P%C3%ABAblico1.pdf>. Acesso em: 15 agosto de 2023.
- PROJECT FOR PUBLIC SPACES [PPS]. **Placemaking: what if we built our cities around places?** 2016. Disponível em: https://issuu.com/projectforpublicspaces/docs/oct_2016_placemaking_booklet. Acesso em: 15 agosto de 2023.
- READ, Stuart; SARAVASTHY, Sara. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **Journal of Private Equity**, p. 45-62, 2005. DOI: <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>
- RICHARDS, G. From Place Branding to Placemaking: The role of events. **International Journal of Event and Festival Management**, v.8, n. 1, p. 8-23, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEFM-09-2016-0063>



RUGG, Gordon; MCGEORGE, Peter. The sorting techniques: a tutorial paper on card sorts, picture sorts and item sorts. **Expert Systems**, v. 22, n. 3, p. 94-107, 2005.

SARASVATHY, Sara D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, Sara D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc., 2008.

SIGALAT-SIGNES, Enrique et al. Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination: Reality or territorial marketing? **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 96-104, 2020.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre:Penso Editora, 2011.

WHYTE, William H. **The social life of small urban spaces**. Baltimore: Edwards Brothers, 1980.

ZITCER, A. Making up Creative Placemaking. **Journal of Planning Education and Research**, v. 40, n. 5, p. 1-11, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0739456X18773424>