

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS VINÍCIUS ISAIAS MENDES

**COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DAS CIDADES
OLÍMPICAS:**

O Caso do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro
2017

MARCOS VINÍCIUS ISAIAS MENDES

**COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DAS CIDADES
OLÍMPICAS:**

O Caso do Rio de Janeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Ariane Cristine Roder Figueira, D.Sc.

Rio de Janeiro
2017

CIP - Catalogação na Publicação

I538c Issaias Mendes, Marcos Vinícius
 Competitividade internacional das cidades
 olímpicas: o caso do Rio de Janeiro / Marcos Vinícius
 Issaias Mendes. -- Rio de Janeiro, 2017.
 175 f.

 Orientador: Ariane Cristine Roder Figueira.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
 Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,
 Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

 1. Administração Pública. 2. Olimpíadas 2016. 3.
 Competitividade Internacional. 4. Paradiplomacia.
 5. Cidades Olímpicas. I. Roder Figueira, Ariane
 Cristine, orient. II. Título.

MARCOS VINICIUS MENDES

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DAS CIDADES OLÍMPICAS: o caso do Rio de Janeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada por:



Ariane Cristine Roder Figueira, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Elaine Maria Tavares Rodrigues, D.Sc
(COPPEAD/UFRJ)



Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha, D.Sc
(EAESP/FGV)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado à minha família, ou seja, ao meu irmão e à minha mãe. Já passamos por tantas intempéries nessa vida que o resultado foi a criação de um vínculo inabalável, pra sempre. O trabalho também é dedicado à minha avó, que me fez sentir querido nas situações mais difíceis. Amo vocês.

Agradeço aos meus professores. Agradeço especialmente a Luciene, Alba, Zina, Irenice, Inácia, Eunice, Nadja, Marta, Ester, Solange, Stefany, Maria Eugenia, Denise, Eduardo, Ariane e Renato. Vocês me ensinaram boa parte do que sei. São meus heróis e significaram tanto para mim que também decidi seguir a carreira docente. Obrigado.

Agradeço aos meus amigos. Os que fiz na Unicamp: Marcela, Beto, Benjamin. Os que fiz na Colômbia: Bannia. Os que fiz no Rio: Thiago. Os que fiz na vida: Sid e Sander. Sei que atualmente cada um de vocês está num canto do mundo. Mas sabem o quanto significam pra mim, estando perto ou longe. Agradeço por me aceitarem como sou.

Agradeço à FCA/UNICAMP e ao COPPEAD/UFRJ pela minha formação. Fui privilegiado em poder estudar em instituições tão respeitáveis e acolhedoras. Agradeço também à CAPES pelo financiamento.

Agradeço à minha orientadora, professora Ariane. Foram incontáveis os aprendizados ao longo dessa pesquisa e da produção deste trabalho. Obrigado por me tratar não apenas como um aluno, mas como uma pessoa. Pela sua paciência, tempo e esforço, nesta dissertação e na produção conjunta de nossos artigos, agradeço imensamente.

Agradeço, por fim, a mim. Pela resiliência. Por acreditar em mim mesmo. Por enfrentar dificuldades diariamente, mas continuar seguindo. Pela inexorável força de vontade que me ajudou a chegar até aqui.

“Ser feliz é para quem tem coragem.”

Dona Canô

“In life there’s no safety, except self belief.”

Madonna

*“The greater danger for most of us lies not in setting our aim too high and falling short;
but in setting our aim too low, and achieving our mark.”*

Michelangelo

RESUMO

MENDES, Marcos Vinícius Isaias. **Competitividade Internacional das Cidades Olímpicas: O Caso do Rio de Janeiro**. 2017. 175f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Este estudo buscou avaliar a competitividade internacional do Rio de Janeiro no contexto das Olimpíadas Rio 2016, sob o ponto de vista da atração de investimentos externos. O referencial teórico avaliado permitiu identificar duas correntes de análise relevantes para esse fim: a teoria da cidade global e as novas modalidades de gestão pública. Com base nelas, foi desenvolvido um *framework* de competitividade internacional para a cidade, abrangendo 4 questões de pesquisa e 13 categorias de análise. A metodologia empregada envolveu 5 entrevistas semi-estruturadas com atores da Agência Rio-Negócios, da Coordenadoria de Relações Internacionais (CRI), do Centro de Operações do Rio (COR) e da Secretaria Especial de Concessões e Parcerias Público-Privadas (SECPAR), todas ligadas à prefeitura da cidade. Além disso, foi empregado o método de observação-participante para avaliação das diferentes narrativas sobre o tema *smart city*, em eventos ocorridos no Rio de Janeiro entre 2015 e 2016. Dentre os resultados do estudo, verificou-se que o ativismo e a competitividade internacional da cidade cresceram consideravelmente no período de 2009 a 2016. Evidências disso foram o crescimento de 31,5% no número de acordos de irmanação e parcerias com cidades internacionais, e de 66,7% na participação em redes internacionais de cidades. Além disso, foram identificadas evidências do *new public management*, da *new public governance* e do *new public service* na gestão da cidade, em especial: uso frequente de Parcerias Público-Privadas (PPP), adoção de sistemas de meritocracia, gestão por resultados, uso de tecnologias da informação e *e-government*. Por fim, das 13 categorias criadas, 12 apontaram para o aumento da competitividade internacional da cidade no contexto de preparação para as Olimpíadas Rio 2016.

Palavras-chave: Rio de Janeiro; Cidade Global; Administração Pública; Rio 2016; Competitividade Internacional; Paradiplomacia.

ABSTRACT

MENDES, Marcos Vinícius Isaias. **Competitividade Internacional das Cidades Olímpicas: O Caso do Rio de Janeiro**. 2017. 175f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

This study sought to evaluate the international competitiveness of Rio de Janeiro in the context of Rio 2016, under the point of view of attracting foreign investments. The theoretical framework evaluated allowed us to identify two relevant streams of analysis for this purpose: the global city theory and the new modalities of public management. Based on them, an international competitiveness framework for the city was developed, covering 4 research questions and 13 analysis categories. The methodology employed involved five semi-structured interviews with actors from *Agência Rio-Negócios* (Rio-Business Agency), the International Relations Coordination (CRI), the Rio Operations Center (COR) and the Special Secretariat for Concessions and Public-Private Partnerships (SECPAR), all linked to the city hall. In addition, the participant-observation method was used to evaluate the different narratives about smart city, in events occurred in Rio de Janeiro between 2015 and 2016. Among the results of the study, it was verified that the activism and the international competitiveness of the city grew considerably over the period from 2009 to 2016. Evidence of this was a 31.5% increase in the number of twinning agreements or partnerships with international cities and a 66.7% increase in the participation in international city networks. Moreover, evidences were identified of *new public management*, *new public governance* and *new public service* in the city management, in particular: frequent use of Public-Private Partnerships (PPP), adoption of meritocracy systems, management by results, use of information technologies and e-government. Finally, of the 13 categories created, 12 pointed to the increase in the international competitiveness of the city in the context of preparation to the Rio 2016 Olympics.

Key-words: Rio de Janeiro; Global City; Public Management; Rio 2016; International Competitiveness; Paradiplomacy.

SUMÁRIO

Introdução	1
Rio de Janeiro em Cenário Olímpico.....	1
Objetivos da Pesquisa	3
Relevância do Tema.....	4
Organização do Trabalho.....	6
Capítulo 1. Cidade Global e Evolução na Gestão Pública Urbana.....	9
1.1. Cidades Globais	9
1.1.1. Paradiplomacia.....	22
1.2. Modelos de Gestão Pública e Desafios das Cidades.....	27
1.3. Novas Modalidades de Gestão Urbana.....	33
1.4. <i>Smart City</i> : em Busca de um Conceito	38
1.5. Competitividade de Cidades	43
Capítulo 2. Competitividade das Cidades Olímpicas.....	50
2.1. Barcelona 1992	50
2.2. Pequim 2008	60
2.3. Londres 2012	68
Capítulo 3. Método de Pesquisa	76
3.1. Características do Método	76
3.2. Problema de Pesquisa e Modelo de Análise	77
3.3. Operacionalização da Pesquisa.....	79
3.3.1. Método de Coleta de Dados	79
3.3.2. Método de Análise de Dados	83
3.4. Limitações do Estudo.....	84
Capítulo 4. Paradiplomacia e Competitividade Internacional do Rio de Janeiro.....	88
4.1. Olimpíadas e Competitividade do Rio de Janeiro.....	88
4.2. Ações Bilaterais e Multilaterais	89
4.3. Administração Pública e Grandes Projetos.....	92
4.4. Ambiente de Negócios.....	95
4.5. Construção de uma <i>Smart City</i>	96
Capítulo 5. Rio de Janeiro: da Cidade Olímpica à <i>Smart City</i>?	99
5.1. Análise dos Resultados com Base no <i>Framework</i> de Competitividade Internacional	99
5.2. Rio 2016 e Conversão do Rio em <i>Smart City</i>	127

Conclusão 135
Anexos..... 140
Bibliografia..... 149

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. RECONFIGURAÇÃO DO PODER DO ESTADO FRENTE AO SURGIMENTO DAS CIDADES GLOBAIS. .19	
FIGURA 2. ONZE PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA URBANA COMPETITIVA.46	
FIGURA 3. FRAMEWORK DE PERFORMANCE URBANA.....47	
FIGURA 4. <i>FRAMEWORK</i> DE COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL PARA O RIO DE JANEIRO.....79	
FIGURA 5. AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO BRASIL E NO RIO DE JANEIRO, ENTRE 2013-2014.....112	

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. TOTAL DE EMPREGOS GERADOS PELOS JOGOS DE BARCELONA 1992.	59
GRÁFICO 2. CRESCIMENTO DO PIB DE PEQUIM E CONTRIBUIÇÃO OLÍMPICA.	65
GRÁFICO 3. EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE CIDADES-IRMÃS E PARCEIRAS DO RIO ATÉ O ANO DE 2016.	90
GRÁFICO 4. EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DO RIO EM REDES MULTILATERAIS ATÉ O ANO DE 2016.	91
GRÁFICO 5. TOTAL DE IDE RECEBIDO PELOS ESTADOS RJ, SP, MG E RS ENTRE 2004 E 2013.	102
GRÁFICO 6. COMPARATIVO DE MESTRES NAS REGIÕES METROPOLITANAS DO RIO E DE SÃO PAULO.....	107
GRÁFICO 7. COMPARATIVO DE DOUTORES NAS REGIÕES METROPOLITANAS DO RIO E DE SÃO PAULO...	108

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. CONTRIBUIÇÕES DE AUTORES CLÁSSICOS PARA O ESTUDO DAS CIDADES GLOBAIS.	16
QUADRO 2. PRINCIPAIS TÓPICOS NA LITERATURA SOBRE CIDADES GLOBAIS.	21
QUADRO 3. TIPOLOGIAS PARA A PARADIPLOMACIA.	24
QUADRO 4. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA A REFORMA DO ESTADO.	28
QUADRO 5. INDICADORES E CARACTERÍSTICAS DE CIDADES COMPETITIVAS.	43
QUADRO 6. DETERMINANTES ECONÔMICOS E ESTRATÉGICOS DA COMPETITIVIDADE URBANA.	44
QUADRO 7. INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO URBANO SUSTENTÁVEL.	46
QUADRO 8. CONTEÚDO DOS CINCO VOLUMES DO RELATÓRIO OFICIAL DAS OLIMPIADAS DE BARCELONA 1992.	51
QUADRO 9. TRANSFORMAÇÕES NAS 4 ÁREAS OLÍMPICAS DOS JOGOS DE BARCELONA 1992.	56
QUADRO 10. AS DINÂMICAS DO TURISMO EM PEQUIM NO CENÁRIO PRÉ-OLÍMPICO.	66
QUADRO 11. LEGADOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE MEGAEVENTOS ESPORTIVOS.	72
QUADRO 12. ENTREVISTAS DE CAMPO REALIZADAS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.	81
QUADRO 13. EVENTOS ANALISADOS COMO OBSERVADOR-PARTICIPANTE NO RIO DE JANEIRO.	82
QUADRO 14. EMPRESAS MULTINACIONAIS INSTALADAS NO RIO DE JANEIRO EM 2015 CONFORME BASE VALOR 1000.	100
QUADRO 15. PRINCIPAIS CIDADES RECEPTORAS DE IDE NO BRASIL ENTRE 2014 E 2016.	101
QUADRO 16. PRINCIPAIS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO RIO DE JANEIRO E REGIÃO METROPOLITANA.	105
QUADRO 17. PARTICIPAÇÃO DO RIO DE JANEIRO EM EVENTOS INTERNACIONAIS.	109
QUADRO 18. INCUBADORAS DE EMPRESAS PRESENTES NO RIO DE JANEIRO E REGIÃO METROPOLITANA.	113
QUADRO 19. PRINCÍPIOS DO NPM E EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NA PREFEITURA DO RIO.	116
QUADRO 20. PRINCÍPIOS DA NPG E EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NA PREFEITURA DO RIO.	120
QUADRO 21. PRINCÍPIOS DO NPS E EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NA PREFEITURA DO RIO.	122
QUADRO 22. SÍNTESE DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL DO RIO DE JANEIRO.	125
QUADRO 23. RIO 2016 DE ACORDO COM A MÍDIA INTERNACIONAL.	129

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. INVESTIMENTOS RELACIONADOS AOS JOGOS OLÍMPICOS DE TOKYO, MONTREAL, LOS ANGELES, SEOUL E BARCELONA.....	53
TABELA 2. ORIGEM E DESTINO DAS RECEITAS DOS JOGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA 1992.....	54
TABELA 3. INVESTIMENTOS RELACIONADOS AOS JOGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA, SYDNEY, PEQUIM E LONDRES.	62
TABELA 4. INVESTIMENTOS DOS JOGOS OLÍMPICOS DE PEQUIM 2008.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABACC	Agência Brasileiro-Argentina de Contabilidade e Controle de Materiais Nucleares
AFEPA	Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares
AMCHAM	Câmara de Comércio Americana no Rio de Janeiro
APO	Autoridade Pública Olímpica
BI	Business Intelligence
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BOA	British Olympic Association
BOCOG	Beijing Organizing Committee for the Olympic Games
BRT	Bus Rapid Transit
C-40	Cities Climate Leadership Group
CBPF	Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas
CEF	Caixa Econômica Federal
CEPAC	Certificados de Potencial Adicional Construtivo
CEPERJ	Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro
CET-RIO	Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio
CGLU	Cidades e Governos Locais Unidos
CICV	Cruz Vermelha
CIF	Corporação Financeira Internacional
CJI-OEA	Comissão Jurídica Interamericana da Organização dos Estados Americanos
CNCC	China National Convention Centre
CNM	Confederação Nacional de Municípios
CODESUL	Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul
COI	Comitê Olímpico Internacional
COMLURB	Companhia Municipal de Limpeza Urbana
COOB'92	Comitê Organizador das Olimpíadas de Barcelona 1992
COP-21	2015 United Nations Climate Change Conference
COPPEAD-UFRJ	Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
COPPE-UFRJ	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro
COR	Centro de Operações do Rio de Janeiro

CPRM	Serviços Geológico do Brasil
CRECENEA	Comissão Regional de Comércio Exterior do Nordeste Argentino
CRI	Coordenadoria de Relações Internacionais do Rio de Janeiro
CUNY	City University of New York
DCMS	Department of Culture, Media and Sport
DGP-USP	Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EMN	Empresas Multi-Nacionais
EUA	Estados Unidos da América
FAPEJ	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
FCCE	Federação das Câmaras de Comércio Exterior
FCCR	Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos do Mercosul
FDI	Foreign Direct Investment
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FLACMA	Federação Latino-americana de Cidades, Municípios e Associações
FONARI	Fórum Nacional de Secretários e Gestores de Relações Internacionais
GE	General Electric
GLA	Greater London Authority
HOLSA	Barcelona Holding Olympic, S.A.
ICLEI	Local Governments for Sustainability
IED	Investimento Externo Direto
IED	Investimento Direto Externo
IMPA	Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
JVA	Joint Venture Agreement
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais
LOCOG	London Organising Committee of the Olympic Games
MERCOCIDADES	Rede de Cidades do MERCOSUL
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
METROPOLIS	Associação Mundial das Grandes Metrôpoles
MRE	Ministério das Relações Exteriores do Brasil
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NPM	New Public Management

NPG	New Public Government
NPS	New Public Service
NYRP	New York Restoration Project
ON	Observatório Nacional
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	Parceria Público Privada
RENAI	Rede Nacional de Informações sobre o Investimento
RIO-NEGÓCIOS	Agência de Promoção de Investimentos do Rio de Janeiro
RITLA	Rede de Informação Tecnológica Latino-Americana
RJ	Rio de Janeiro
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SP	São Paulo
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TLP	Trust for Public Land
UCCI	União de Cidades Capitais Iberoamericanas
UCCLA	União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa
UFF	Universidade Federal Fluminense
EU	União Europeia
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNESCO	United Nations Organization for Education, Science and Culture
UNICEF	Children's Rights & Emergency Relief Organization
UNIC-Rio	Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil
UNISDR	United Nations International Strategy for Disaster Reduction
USA	United States of América
VLT	Veículo Leve sobre Trilhos
ZICOSUR	Zona de Integração do Centro-Oeste Sul-americano

Introdução

Rio de Janeiro em Cenário Olímpico

Em outubro de 2009 a cidade do Rio de Janeiro venceu o *bid* para sediar a XXXI Olimpíada de Verão, ocorrida em 2016. Com essa vitória, o Rio envolveu-se num desafio de longo prazo, o qual nenhuma outra cidade brasileira enfrentou até o presente. Esse desafio consistiu primeiramente em seu preparo para a recepção do evento, com uma série de prescrições mandatórias do Comitê Olímpico Internacional (COI). Porém, uma grande adversidade que surgiu foi a mudança no cenário político-econômico que ocorreu no Brasil e no estado do Rio de Janeiro entre essas duas datas, complicando sobremaneira esse contexto.

Em 2009 o cenário econômico do Brasil era de prosperidade, com o *boom das commodities* e o aumento na competitividade internacional do país. O estado do Rio de Janeiro, por sua vez, encontrava-se em situação bastante confortável, uma vez que é o maior produtor nacional de petróleo¹. A situação política também era favorável, dado que os governos federal, estadual e municipal eram aliados políticos próximos, inclusive no desejo conjunto por sediar os jogos. Contudo, essa situação mudou consideravelmente em 2016. Economicamente, o país enfrentou nesse ano a sua pior recessão desde a década de 1930, de acordo com o *The Economist*². A queda nos preços do petróleo atingiu de maneira especialmente forte o estado do Rio de Janeiro, centro da indústria de óleo e gás do país. Politicamente, o *impeachment* da presidente Dilma Rousseff e a grande investigação do esquema de corrupção conhecido como *Operação Lava-Jato* abalaram fortemente a confiança nas instituições do país e a sua imagem no cenário internacional. Uma das consequências desse processo foi o rebaixamento do grau de investimento do Brasil pelas agências de risco *Standard & Poor's* (que rebaixou a nota do país de BBB- para BB+ em setembro de 2015, transferindo sua posição de um grau de investimento para grau especulativo, com alta probabilidade

¹ Em 2011, esse estado representava 74% da produção nacional, ou 568 milhões de barris. *Quem são os 10 estados produtores de petróleo no Brasil?* Exame, 9 Janeiro 2014: <http://exame.abril.com.br/economia/quem-sao-os-10-estados-produtores-de-petroleo-no-brasil/>

² *An Olympic Oasis*, *The Economist*, 5 Março 2016: <http://www.economist.com/news/americas/21693983-zika-will-not-be-much-threat-rio-games-olympic-oasis>

de calote³) e *Moody's* (que em fevereiro de 2016 rebaixou a nota de Baa3, último nível de investimento, para Ba2, dentro da categoria de especulação⁴).

Nessa conjuntura, o Rio de Janeiro inevitavelmente sofreu impactos, especialmente em termos de falta de confiabilidade para concluir as obras e organizar o evento (ver Quadro 23). Embora as receitas do turismo continuassem aumentando (“entre janeiro e julho de 2016, os gastos de visitantes estrangeiros no Brasil cresceram cerca de 6% em relação ao mesmo período de 2015 ... somente em julho, mês que antecedeu a abertura dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, os gastos internacionais chegaram a US\$ 466 milhões”⁵), em parte graças às olimpíadas, fatores como o atraso nas obras, a epidemia de Zika virus que atingiu com veemência o Brasil em 2016, a crise financeira por que passava o estado do RJ, o risco de protestos violentos ou problemas de segurança e a queda de uma ciclovía, construída no âmbito olímpico semanas antes do início dos jogos, minaram parte da credibilidade do Rio para sediar o evento.

Desse breve sumário, entende-se que o desafio para a Administração Pública foi muito além de atender às demandas do COI. Houve uma enorme responsabilidade em atender simultaneamente às exigências olímpicas e às necessidades sócio-econômicas e estruturais da cidade, em projetos que efetivamente se convertessem em legados de longo prazo. Para atender a ambas as incumbências, a prefeitura do Rio teve que recorrer a estratégias que afetariam diretamente dois elementos encontrados na literatura especializada sobre competitividade de cidades: a *cidade global* e o *perfil da administração pública*.

Tomando por base a pesquisa aqui empreendida e o contexto olímpico, a internacionalização do Rio e sua condição de cidade global puderam ser analisadas de várias perspectivas. Sua visibilidade internacional em virtude dos jogos. Os projetos de cooperação e consultoria com outras cidades para o planejamento e execução das obras e organização do evento, como ocorreu de forma bastante intensa entre o Rio e as cidades de Londres e Barcelona. A elevação de sua atratividade para negócios e investimentos internacionais. A acentuação de seu status de cidade global, sede de

³ Agência de risco S&P rebaixa nota do Brasil, que perde selo de bom pagador, Folha de São Paulo, 10 Setembro 2015: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1679688-agencia-de-risco-sp-corta-nota-do-brasil-para-grau-especulativo.shtml>

⁴ *Moody's tira grau de investimento do Brasil*, G1, 24 Fevereiro 2016: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/moodys-tira-grau-de-investimento-do-brasil.html>

⁵ *Gastos de estrangeiros chegam a US\$ 3,6 bilhões em 2016*, Portal Brasil, 25 Agosto 2016: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2016/08/gastos-de-estrangeiros-chegam-a-u-s-3-6-bilhoes-em-2016>

corporações multinacionais e polo receptor de fluxos de pessoas, capitais e eventos internacionais. Todas essas perspectivas são abordadas nesta dissertação.

Por outro lado, o perfil da administração pública também é citado na literatura sobre competitividade de cidades. No caso do Rio, esse elemento pôde ser verificado de muitas maneiras. Abertura e flexibilidade para cooperações e parcerias público-privadas. Aplicação de princípios como gerencialismo, empreendedorismo e gestão por resultados, além de outras práticas de gestão comuns no setor privado. Forte apoio do capital financeiro privado no custeio das obras olímpicas. Ainda nesse contexto, cabe ressaltar a importância do tema *smart city* para o Rio. Evidências disso foram os *smart city labs*, projeto organizado pela Coordenadoria de Relações Internacionais (CRI) da prefeitura do município, objetivando congregar atores de empresas, ONGs, da academia e do setor público para debate e proposição conjunta de soluções inteligentes para os problemas urbanos enfrentados. Ainda, cabe destacar a atuação do Centro de Operações do Rio (COR), também criado no contexto olímpico e hoje uma referência internacional em termos de resiliência urbana.

Nesse sentido, o cenário olímpico vivenciado pelo Rio desde 2009 até 2016 possibilitou a construção de um aparato estrutural e organizacional, que pode ser entendido como legado olímpico. O estrutural abrange as “obras olímpicas”, destacadamente a revitalização do Porto Maravilha, a Vila Olímpica e o VLT, bem como as extensões na linha do *Bus Rapid Transit* (BRT) e do metrô. O organizacional abrange as diversas ferramentas de governo criadas na conjuntura olímpica, cujo *know how* pode se cristalizar no aparelho público e ser utilizado no âmbito de outros processos de gestão urbana, incrementando a competitividade internacional da cidade no contexto pós olímpico.

Objetivos da Pesquisa

No contexto descrito acima, e baseado no estudo do processo olímpico e de suas consequências para as cidades olímpicas, observou-se que normalmente a cidade sede incrementa sua competitividade internacional (ver, por exemplo, argumento de Malfas et al (2004) sobre impactos sócio-econômicos, sócio-culturais, físicos e políticos dos megaeventos, dentre eles as olimpíadas, para as cidades sede). Nesse sentido, alguns estudos avaliaram essa relação, como o de Tufts (2004), que analisou a candidatura de Toronto para sediar as Olimpíadas de 2008 sob o ponto de vista da construção da ‘cidade competitiva’, concluindo que os sindicatos de trabalhadores tiveram papel fundamental no processo. Ou o de Gelders & Zuilen (2013), que avaliaram os

impactos de longo prazo de megaeventos para a imagem da sede, argumentando que os impactos são preservados somente quando o *marketing* urbano não está associado apenas ao evento específico, mas às características únicas da cidade. E o de Castro (2013), que avaliou as estratégias de empreendedorismo urbano aplicadas na realização de megaeventos esportivos, analisando brevemente o Rio de Janeiro. Além desses trabalhos, alguns abordaram a competitividade das cidades, porém sem relacioná-la com as Olimpíadas (KRESL & GAPPERT, 1995; BEGG, 1999), enquanto outros analisaram as cidades olímpicas, porém sem incluir diretamente a discussão da competitividade (BRUNET, 1995; BRUNET & XINWEN, 2008; DAVIS & THORNLEY, 2010; AGHA et al, 2012). Nesse contexto, verificou-se a ausência de estudos acadêmicos que avaliassem a cidade do Rio de Janeiro numa perspectiva integrada entre a competitividade urbana e as Olimpíadas. Baseado nessa lacuna, a pesquisa desta dissertação foi estruturada.

O objetivo central é avaliar as ações executadas pelo Rio e que contribuíram para o incremento de sua competitividade internacional, no marco temporal que vai desde sua indicação como sede olímpica, em 2009, até o ano do evento, 2016. Esse objetivo foi convertido em perguntas de pesquisa: *“Como se caracterizou a gestão pública municipal da cidade do Rio de Janeiro após a sua indicação como cidade olímpica? Essas características contribuíram para o aumento de sua competitividade internacional?”*

Para responder às questões acima, e após análise inicial da literatura sobre competitividade de cidades, optou-se por avaliar o Rio sob dois aspectos, conforme já mencionado: a cidade global e o perfil da administração pública. A partir daí, elaborou-se perguntas específicas de pesquisa.

Q1. Existem evidências teóricas e empíricas que indiquem que o Rio de Janeiro é uma cidade global?

Q2. Como o Rio de Janeiro tem atuado internacionalmente, seja em ações bilaterais ou via redes multilaterais de cidades, e quão internacionalizada é a sua economia urbana?

Q3. Qual modelo de gestão pública melhor explica o contexto municipal do Rio de Janeiro?

Q4. De que forma a gestão pública do Rio de Janeiro atua na atração de negócios e investimentos para a cidade?

Relevância do Tema

A globalização tornou imperativo considerar as cidades como atores, e não apenas espaços onde os processos políticos e sociais se desdobram. Essa mudança de perspectiva ocorreu à medida

em que emergiram importantes agentes no sistema internacional, além do Estado-nação. Corporações multinacionais, organizações internacionais, organizações não-governamentais de atuação global, grupos criminosos atuando em redes transnacionais e governos não-centrais, dentre eles as cidades, são exemplos desses agentes (MICHELMAN & SOLDATOS, 1990).

Evidentemente, a cidade como agente pressupõe a existência de uma organização política que a represente, inclusive no cenário global. Essa estrutura é a máquina de governo municipal, geralmente representada pela prefeitura. Sendo assim, o corpo formulador da estratégia de atuação internacional da cidade está sob a égide da administração pública (HOLDEN, 2006).

Os jogos olímpicos Rio 2016 são um exemplo de estratégia de inserção da cidade no cenário internacional. Podem também ser considerados um mecanismo de aumento de sua competitividade internacional. A visibilidade internacional e o aquecimento do setor de turismo são evidências imediatas dos benefícios para a cidade-sede. Além disso, os legados olímpicos, particularmente em termos de infraestrutura urbana, são aspectos que podem aumentar a competitividade da cidade e melhorar a vida de seus cidadãos a longo prazo.

Nesse sentido, a relevância do tema desta pesquisa está relacionada a três aspectos. Para a Administração Pública o tema é importante porque explora modelos e condicionantes para a eficiência na gestão urbana. Quer seja na preparação da cidade para receber um evento do porte das olimpíadas, quer seja na gestão dos processos municipais mais corriqueiros, a dissertação pode trazer elementos que ajudem gestores públicos a selecionar modelos de gestão mais adequados para as necessidades municipais específicas. No caso do Rio, este trabalho pode trazer luz para os melhores caminhos a serem seguidos para maximizar o aproveitamento dos legados olímpicos e para a gerenciar a “função internacional” da cidade. Ou seja, no estabelecimento de estratégias para a manutenção de um papel internacional significativo, para além dos jogos olímpicos.

Para as Relações Internacionais, o trabalho trata do Rio como uma cidade global, e um agente internacional de destaque. Da teoria da cidade global, tradicionalmente estudada por autores como Saskia Sassen, selecionou-se elementos que posicionam o Rio nessa categoria. A partir dessa concepção, pôde-se pensar essa cidade sob o enfoque dos elementos característicos de sua condição global, como atrativo natural para empresas internacionais, fluxos de pessoas e capitais estrangeiros. Ademais, através do conceito de paradiplomacia, evidenciou-se que o Rio, especialmente no contexto olímpico, atuou internacionalmente através de movimentos bilaterais e multilaterais. De posse dessas informações, é possível defender a relevância da existência de

estruturas de Relações Internacionais (como é o caso da CRI no Rio) na prefeitura das cidades. Também é possível utilizar esse embasamento para formular estratégias de atração de capitais e investimentos internacionais para a cidade, através do fortalecimento de sua “marca” internacional. Nesse contexto, o setor privado também poderia se beneficiar desta pesquisa.

Entende-se ainda que esta dissertação pode trazer contribuições para sociedade brasileira e, especialmente, para a carioca. Através da leitura deste documento é possível ter visibilidade sobre alguns dos benefícios das olimpíadas para o Rio. Dentre eles, a incorporação de modernas ferramentas de gestão na prefeitura, agilizando e desburocratizando seus processos. Destaca-se, porém, que a incorporação desses elementos deveu-se não apenas às olimpíadas, mas também às características e escolhas do prefeito em atuação no marco temporal deste estudo. É possível também que, de posse desse conhecimento, a sociedade verifique aspectos negativos no uso de estratégias de gerencialismo e empreendedorismo urbano na gestão das cidades. Por exemplo, o uso de PPP e a consequente influência do setor privado na gestão pública pode chegar a extremos maléficos, como a priorização de interesses privados, como os de grandes corporações, em detrimento dos interesses públicos. Embora esta dissertação não pretenda se aprofundar nesse mérito, ela expõe elementos que podem ser utilizados para contrabalancear benefícios e malefícios do uso de modelos como o *New Public Management* (NPM) na gestão das cidades.

Por fim, a relevância acadêmica da dissertação consiste na análise integrada da cidade sob o âmbito das Relações Internacionais e da Administração Pública, contribuindo para a percepção dos megaeventos olímpicos como possíveis estratégias de incremento da competitividade internacional da cidade sede. Em termos mais específicos, o trabalho apresenta um panorama geral de como as cidades olímpicas se transformaram em virtude do megaevento, apresentando como *benchmarks* os casos de Barcelona, Pequim e Londres, além do Rio. Além disso, a organização de dados sobre a condição global e o perfil da gestão pública do Rio de Janeiro no marco temporal pré-olímpico, dados ainda não gerados nem mesmo pela prefeitura da cidade, traz relevância adicional para este estudo.

Organização do Trabalho

A dissertação está organizada em 5 capítulos, além desta introdução e da conclusão. O capítulo 1 é dedicado à revisão de literatura, onde são abordados os temas da cidade global e das novas modalidades de administração pública, dentre elas o NPM e os modelos pós-NPM, incluindo

elementos como governança urbana participativa e coprodução de políticas públicas. As temáticas da cidade global e das novas modalidades de gestão pública foram selecionadas porque, após revisão de literatura inicial sobre as cidades olímpicas, verificou-se a pertinência e a capacidade explicativa dessas temáticas em relação ao incremento da competitividade internacional de cidades. Os temas da *smart city* e da competitividade urbana são tratados em sequência, numa tentativa de apoiar os elementos a serem analisados no caso do Rio em contexto olímpico, na busca de respostas às perguntas centrais da pesquisa.

O capítulo 2 serve como *benchmarking*, em busca por referências comparativas para a análise do processo olímpico e legados da Rio 2016. São apresentados os principais aspectos da competitividade das cidades olímpicas Barcelona, Pequim e Londres. Esses aspectos incluem uma breve análise do processo olímpico, seguida de descrição das principais transformações na estrutura urbana e de breve análise sobre os legados e competitividade dessas cidades após as respectivas olimpíadas. Esse capítulo servirá para subsidiar a interpretação sobre o caso do Rio, em particular o modelo de organização das olimpíadas e sua influência para a competitividade urbana da cidade relativamente a esses três casos.

O capítulo 3 é dedicado ao método. Inicialmente são apresentadas as principais características do método de estudo de caso, adotado nesta dissertação. Em seguida, parte-se para um descritivo do problema de pesquisa, questões e modelo de análise. Esse modelo inclui, além das perguntas de pesquisa, os indicadores que serão utilizados para responder cada pergunta. É apresentada ainda a operacionalização da pesquisa, os métodos de coleta e de análise de dados. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo.

O capítulo 4 trata da competitividade internacional do Rio de Janeiro. É abordado o caso do Rio à luz do material de pesquisa primário e secundário coletado, incluindo quatro áreas: movimentos bilaterais e multilaterais de cooperação, administração pública e grandes projetos, ambiente de negócios e construção da *smart city*.

O capítulo 5 finaliza a dissertação. A partir do tema em análise e da pesquisa empreendida, desdobra-se a pergunta “o Rio se converterá de cidade olímpica a uma cidade mais competitiva e inteligente?” Com base nela é analisado o *framework* de competitividade introduzido no capítulo 3, em busca de elementos que embasem os indicadores de análise desenvolvidos. Após a apresentação dos elementos para cada indicador, chega-se a um diagnóstico sobre a competitividade internacional da cidade, à luz das evidências coletadas e analisadas nesta pesquisa.

Por fim, a conclusão conecta os principais achados do estudo em um breve texto sobre a competitividade internacional do Rio, onde também são apresentadas propostas para estudos posteriores, a partir dos desenvolvimentos aqui alcançados.

Capítulo 1. Cidade Global e Evolução na Gestão Pública Urbana

“O novo espaço industrial não representa o fim das velhas e já estabelecidas áreas metropolitanas e a emergência de novas regiões altamente tecnológicas. Também não pode ser apreendido sob a oposição simplista entre a automação no centro e indústria manufatureira de baixo custo na periferia. Ele é organizado em uma hierarquia de inovação e manufatura articulada em redes globais. Mas a direção e a arquitetura destas redes estão submetidas aos infinitos movimentos de cooperação e competição entre as empresas e entre os lugares, por vezes historicamente cumulativos, por vezes invertendo o padrão estabelecido, através do empreendedorismo institucional deliberado. O que permanece como lógica característica do novo espaço industrial é a sua descontinuidade geográfica, paradoxalmente composta de complexos de produção territorial.”

Manuel Castells, *The rise of the network society*, 1996, p.424.

1.1. Cidades Globais

O estudo das cidades abrange uma infinidade de áreas do conhecimento. De fato, através do levantamento bibliográfico sobre o tema, foram identificados trabalhos científicos em áreas como Geografia, Sociologia, Antropologia, Arquitetura, Design, Engenharia Urbana, Turismo, Administração, Economia, Relações Internacionais e Ciência Política, para citar apenas alguns exemplos. Disso, observa-se que o assunto é multidisciplinar e que a cidade só pode ser entendida se analisada através de prismas variados. E, mesmo quando o foco é nas ‘cidades globais’, a multidisciplinaridade continua a existir.

Saskia Sassen é umas das autoras que tem explorado o tema, ganhando destaque na academia com seus trabalhos. Ao conceituar teoricamente as cidades globais, essa autora considera sete hipóteses sobre as mesmas: 1) é nelas que estão os centros de comando, *headquarters*, das corporações multinacionais, atuando na “gestão, coordenação, serviços e financiamento da rede global de operações” dessas empresas (SASSEN, 2005, p.28-29); 2) as empresas multinacionais (EMN) tendem a terceirizar suas funções intermediárias para firmas especializadas, resguardando para suas sedes apenas funções de comando; 3) essas firmas formam *economias de aglomeração*, de modo que o complexo de empresas, funcionários qualificados e expertise de um range enorme de áreas do conhecimento tornam o espaço urbano um *centro de informações*; 4) quanto mais terceirizam suas funções, mais livres as EMN ficam para escolherem sua localização; isso corrobora o fato de que é no dinâmico setor de serviços que se concentram as vantagens de

produção das cidades globais; 5) por conta da rede global de firmas de serviços, parcerias e acordos para entrega dos serviços, observa-se um aumento das transações e *redes entre cidades*; 6) o surgimento de um grande número de profissionais altamente qualificados, e de firmas extremamente lucrativas, leva a desigualdades espaciais e socioeconômicas evidentes nesses espaços urbanos; 7) da hipótese anterior, deriva um aumento crescente da informalidade nessas cidades (SASSEN, 2005).

Dentro dessa mesma perspectiva, John Friedmann publicou em 1986 seu clássico artigo *The world city hypothesis*. Seu objetivo nesse trabalho foi, em tradução livre, “apresentar as principais teses que ligam os processos de urbanização com as forças econômicas globais” (FRIEDMANN, 1986, p. 69). Para tanto, o autor formulou sete teses inter-relacionadas. As quatro primeiras estão intimamente relacionadas com a globalização dos mercados, da produção e dos fluxos de capitais:

1. A forma e extensão da integração da cidade com a economia internacional, e as funções atribuídas à cidade na nova divisão espacial do trabalho serão decisivas para qualquer mudança que ocorra na cidade.
2. Cidades-chave ao redor do mundo são usadas pelo capital global como bases para a organização espacial e articulação da produção e dos mercados. As ligações resultantes nos possibilitam organizar as cidades globais numa complexa hierarquia espacial.
3. As funções de controle de cidades globais são diretamente refletidas na estrutura e dinâmica dos seus setores de produção e emprego.
4. Cidades globais são os principais locais de concentração e acumulação de capital internacional.

(FRIEDMANN, 1986, pp.70-73, *tradução livre*)

As sentenças supracitadas estão relacionadas à organização e dinâmica desses espaços globais, trazendo importantes aspectos a serem analisados. Por exemplo, a competitividade entre cidades globais e centros urbanos menores, na luta pela atração de investimentos, leva ao conceito de guerra dos lugares (ARANTES, 1996). Além disso, a polarização de cidades globais no hemisfério norte, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa e Ásia, é um fator importante de análise. Por que tão poucos centros urbanos (São Paulo e Sydney, por exemplo) representam potências globais no hemisfério sul? Outro ponto relevante diz respeito à enorme desigualdade da mão de obra dessas cidades, fato especialmente desenvolvido por Sassen (2010) e Harvey (2008).

Embora essas cidades concentrem grande quantidade de mão de obra altamente especializada, trabalhando principalmente no setor de serviços, elas também concentram um enorme exército de trabalhadores pouco qualificados, trabalhando na indústria, em serviços domésticos e pessoais, em hotéis e restaurantes. Como combater essas desigualdades nas cidades globais (FRIEDMANN, 1986; HARVEY, 2005, 2008; SASSEN, 2005, 2010)?

As teses seguintes abordam especialmente os conflitos sociais e os desafios aos governos dessas cidades:

5. Cidades globais são pontos de destino para grandes quantidades tanto de migrantes domésticos quanto internacionais.
6. A formação das cidades globais traz para foco as maiores contradições do capitalismo industrial: entre elas, a polarização espacial de classes.
7. O crescimento das cidades globais gera custos sociais, a taxas que tendem a exceder a capacidade fiscal do estado.

(FRIEDMANN, 1986, p.75-77, *tradução livre*)

Assim, as cidades globais também trazem temas complexos para a Administração Pública, especialmente no que tange à gestão dos conflitos sociais e das desigualdades, não apenas de renda como também do uso do território e conformação espacial do ambiente urbano (HARVEY, 2005, 2008), segurança pública (BIGO, 2010; GRAHAN, 2010), migrações de trabalhadores nacionais e internacionais (HALL, 1996; SASSEN, 2010), e também à criação e manutenção da infraestrutura necessária de transporte, saúde, educação e outros serviços públicos nessas cidades (HALL, 1996; BRENNER, 1998, 2014; HARVEY, 2008).

Outros autores focam numa perspectiva histórica do capitalismo, na tentativa de explicar o fenômeno da cidade global. De acordo com Taylor, “Charles Tilly (1990) interpretou as cidades como representando o capitalismo e competindo com os estados, que representam a coerção” (TILLY, 1990 *apud* TAYLOR, 2000, p. 5). Taylor, então, observou que a relação entre Estados e cidades teve tradicionalmente um padrão mutável no sistema-mundo moderno, apresentando três estágios:

Primeiro, de relações antagônicas: a formação dos Estados representou uma centralização do poder às custas de outros centros de poder, incluindo as cidades. Segundo, de mutualismo: as cidades tornaram-se essenciais para a formação de ‘economias nacionais’ e sua prosperidade dependia dos Estados nos quais elas estavam localizadas. Terceiro, de retorno do antagonismo: sob as condições de

globalização contemporânea, os antigos mutualismos parecem estar se rompendo, à medida que as oportunidades mais importantes para as cidades podem não estar dentro do território de seus Estados (TAYLOR, 2000, p. 5-6).

A partir daí, Taylor (2000, p.7-10) fez uma revisão da teoria Braudeliana⁶ para entender a relação entre cidade, Estado e capitalismo. Uma primeira conclusão dessa análise foi a de que o *poder* é essencial para a existência de relações “acima do mercado”, ou monopolísticas, e por consequência o Estado em si faz parte do capitalismo. Outra conclusão foi que a manipulação política dos espaços é fundamental para a existência dos monopólios. Assim, Taylor indicou alguns tipos de estratégias monopolísticas apoiadas pelo Estado na história do capitalismo: imperialismo, protecionismo, hegemonias, inovação e regionalismo são algumas delas. Ao fim, apoiado na ideia de que “a globalização tem coincidido com um novo tipo de capitalismo, onde são formados complexos de conhecimento regional, locais de aprendizado contínuo, para (o capitalista) se manter à frente do mercado” (TAYLOR, 2000, p.9), o autor considerou que as cidades globais são *concentrações chave de poderes monopolísticos*.

Além disso, utilizando um método de quantificação da presença de EMN em diferentes cidades, que considerou 69 empresas espalhadas em 263 cidades, em quatro setores de serviços: publicidade, *banking*/finanças, advocacia e contabilidade, Taylor (2000, p.14) identificou 55 cidades globais, classificadas em três níveis de ‘globalidade’: principal, relevante e minoritário. Nos resultados da pesquisa, o autor observou uma relação positiva entre o tamanho da economia nacional (Estado) e a distribuição e nível das cidades globais. De fato, enquanto EUA apresentou um total de 11 cidades globais, a segunda colocada, Alemanha, apresentou 5, e dos outros poucos países representados, a maioria apresentava uma cidade global apenas. De acordo com Taylor, isso é um indicativo de que o processo de formação de cidades globais está relacionado ao tamanho da economia do país no qual a cidade está inserida. Outro achado importante da pesquisa foi a presença de centros regionais que, embora não sendo considerados cidades globais, exercem grande influência sobre a região em que se encontram (como é o caso de Miami para a América Latina), ao passo que cidades consideradas globais como Tóquio e Paris não figuram como centros regionais de grande influência em outros países. Nesses termos, o autor sugeriu que, consideradas

⁶ A tese de Fernand Braudel é de que o capitalismo é um *antimercado*, pois se ele propiciasse de fato o ‘livre mercado’, com igualdade de condições para todos os agentes econômicos, não haveria possibilidade para monopólios ou lucros extraordinários, que é o que de fato os capitalistas buscam. Assim, Braudel desenvolve o argumento de que ao invés de os monopólios serem entraves ao capitalismo, eles são na verdade a sua essência (TAYLOR, 2000).

as limitações de seu estudo, a presença de EMNs na cidade não necessariamente significa que ela (e, portanto, o país onde se localiza) exerce influência relevante nos países vizinhos.

Ainda trabalhando numa perspectiva histórica, Hall (1996) observou que os avanços tecnológicos contribuíram enormemente para a evolução dos centros urbanos. Utilizando o conceito de *business cycles* de Schumpeter, baseado na teoria do economista soviético Nikolai Kondratieff de que a economia capitalista se desenvolve em grandes ondas de aproximadamente 50 anos de duração, Hall observou que cada onda de desenvolvimento inicia-se com *ciclos de inovação*, ou de tecnologia ou de organização industrial. Assim, de tempos em tempos surgem tecnologias ou processos inovadores, que abalam a configuração da economia e culminam na evolução do sistema capitalista. Isso ocorreu com o avanço nas tecnologias de transportes, que entre os séculos XIX e XXI evoluíram drasticamente: de rodovias simples a rodovias de longas distâncias, de navios a vapor a trens, ônibus e automóveis, seguidos de metrô, aviões a jato e trens expressos. Tais evoluções tecnológicas afetaram profundamente o desenvolvimento das cidades, à medida que “influenciam os padrões de comércio internacional e os movimentos de pessoas de negócios” (HALL, 1996, p.3) Da mesma forma, avanços nas tecnologias da informação também surgiram em ondas de Kondratieff: numa primeira onda vieram a escrita e o papel, nas antigas sociedades orientais; a fotografia e o telégrafo elétrico, numa segunda onda; máquinas de escrever, telefones, impressoras de grande escala e rádio surgiram numa terceira onda; TV, computador, fotocópia numa quarta, e as redes de computadores, tecnologias da informação e multimídia formam a base de uma quinta onda (HALL, 1996).

É nesse contexto que Hall (1996) argumenta que as evoluções mais recentes, tanto nos transportes como nas comunicações, trouxeram consequências importantes para as cidades. Por um lado, os avanços nos transportes, especialmente os corredores aéreos, tradicionalmente conectando áreas relevantes de negócios, influenciaram as empresas a continuarem nesses grandes centros. Por outro lado, avanços nas telecomunicações levaram à diminuição das relações face-a-face, abrindo espaço para as transferências eletrônicas de informações e serviços. Nesse contexto, trens de alta velocidade e rotas de voos conectando grandes centros ajudaram-nos a continuarem sendo nodos de atração de negócios. Porém, “a comunicação eletrônica, como é geralmente mencionado, trabalha na direção oposta, como um agente de dispersão” (HALL, 1996, p.6). Hall argumenta ainda que a redução nos custos das telecomunicações levou muitos negócios a se deslocarem dos antigos centros de negócios, migrando para subúrbios ou mesmo outras cidades, em busca de

vantagens de custos em alugueis e salários. Porém, por conta de barreiras culturais e linguísticas (especialmente na Europa), de custos de transferência nem sempre baixos e do fato de que tecnologias de informação avançadas se difundem mais facilmente em grandes regiões metropolitanas, “à medida que a economia informacional cresce, as cidades globais continuam mantendo seu papel chave” (HALL, 1996, p.6).

Porém, as cidades globais não são homogêneas e, assim como Taylor (2000) classificou-as em ‘níveis de globalidade’, Hall (1996) considerou três categorias hierárquicas de cidades: global, subglobal e regional. De acordo com o autor, as cidades em nível subglobal tendem a competir com as cidades globais, particularmente em setores especializados. Assim, Londres e Paris, que são cidades globais da União Europeia, enfrentam a concorrência de cidades subglobais como Bruxelas, Roma e Genebra no setor de governo, Frankfurt e Zurique no setor de bancário/financeiro e de Milão, na área de design. Além disso, nas últimas quatro décadas do século XX observou-se um padrão de desconcentração de residências e de empregos nas cidades globais, tanto na América quanto na Ásia e Europa. Esse processo levou tais cidades a se estenderem por vastas áreas territoriais, resultando num sistema metropolitano policêntrico, conforme observa Hall (1996, p. 10):

Podemos falar que por volta de 1950 as maiores cidades do mundo tinham um padrão muito simples de residência e trabalho: havia uma massa de empregados de colarinho branco empregados no centro, um grande (e crescente) anel de subúrbios nos arredores, interseccionado por áreas industriais, de portos e armazéns, com suas áreas residenciais localizadas próximas a eles; todo o complexo dependia principalmente do transporte público, de caminhadas e viagens de bicicleta para as jornadas mais curtas. Então, nas cidades americanas já antes da segunda guerra mundial, mas nas cidades europeias somente a partir dos anos 1960, um aumento da suburbanização residencial ocorreu para além dos limites dos sistemas de transporte público eficientes, e, portanto, as pessoas passaram a depender de carros privados. Ao mesmo tempo, os empregos começaram a se descentralizar, primeiro as fábricas de montagem em busca de locais espaçosos e próximos a sistemas rodoviários; segundo as funções de P&D e produção de artefatos altamente tecnológicos, movendo-se para locais com muitas amenidades, geralmente próximos a aeroportos para acesso internacional; terceiro os escritórios de matrizes de empresas, que se mudaram para os centros suburbanos com ampla oferta de mão de obra; tudo isso acompanhado é claro de serviços locais em lojas, escolas e outros serviços públicos e privados, dispersos ao longo da região.

Alguns autores consideram essa configuração altamente problemática, uma vez que tal expansão suburbana leva a um maior consumo de energia e combustíveis fósseis, acarretando a um padrão pouco sustentável de desenvolvimento (ACSELRAD, 2001; OJIMA, 2007). Outros afirmam que o processo se auto-equilibra, “enquanto os empregos se movem para próximo dos lares, focos de empregos locais e até mesmo empregos totalmente descentralizados se desenvolvem, levando a distâncias de deslocamento iguais às de antes” (HALL, 1996, p. 11).

Outra visão sobre as cidades globais deriva do trabalho do sociólogo Manuel Castells, especialmente em seu livro *The rise of the network society*, originalmente publicado em 1996. De acordo com ele, o estudo dessas cidades implica numa oposição dialética entre o *espaço dos fluxos* e o *espaço dos lugares*, uma vez que “(...) o fenômeno da cidade global não pode ser reduzido a uns poucos centros urbanos no topo da hierarquia. É um processo que conecta serviços avançados, centros de produção e mercados numa rede global” (CASTELLS, 2010, p.411). Além disso,

Por conta da natureza dessa nova sociedade, baseada em conhecimento, organizada ao redor de redes, e em parte feita de fluxos, a cidade informacional não é uma forma, mas um processo, um processo caracterizado pela dominância estrutural do espaço dos fluxos (CASTELLS, 2010, p.429).

Porém, essa interdependência inerente às redes acaba tornando todos os lugares, incluído as maiores cidades, extremamente vulneráveis a mudanças nos fluxos globais. Assim, o autor entende que:

A cidade global não é um lugar, mas um processo. Um processo pelo qual centros de produção e consumo de serviços avançados são conectados a uma rede global, mas ao mesmo tempo mantêm ligações com seus territórios originais, com base em fluxos de informação (CASTELLS, 2010, p.417).

Logo, observa-se que o autor intercambia os termos cidade global e cidade informacional, considerando-os sinônimos, e considera que a relação entre a cidade e o seu território físico ainda é relevante.

Castells também observa que os avanços em tecnologia, especialmente tecnologia da informação e de telecomunicações, levaram as organizações a separar os processos de produção em diferentes localidades, mas ao mesmo tempo reintegrando sua unidade através dessas mesmas tecnologias. Isso criou um “novo espaço industrial”, caracterizado por rápidos avanços tecnológicos e pela criação de quatro tipos principais de localização industrial: i) centros de P&D

e inovação, localizados em poucas áreas centrais, ii) plantas de fabricação especializadas, em novas áreas industriais, geralmente cidades médias, iii) plantas semiespecializadas, focadas em montagem e testes, espalhadas especialmente na Ásia e iv) centros de customização e manutenção, espalhados pelo mundo (CASTELLS, 2010). É na categoria (i) que Castells identifica o fenômeno dos “*milieux de inovação*”, que o autor entende como

Um conjunto específico de relacionamentos de produção e gestão, baseado numa organização social compartilhada, uma cultura de trabalho e objetivos instrumentais focados na geração de novos conhecimentos, novos processos de novos produtos (CASTELLS, 2010, p.419).

Localizados principalmente nos países e cidades mais avançados do mundo, esses fenômenos contribuem para a especialização das cidades globais em geradores e consumidores primários de produtos e serviços altamente tecnológicos, e no *locus* das principais inovações.

Conforme explicitado anteriormente, é no setor de serviços que a cidade global reflete toda a sua dinâmica (HALL, 1996; SASSEN, 2005; CASTELLS, 2010). Enquanto a produção se dispersa em nível global, buscando vantagens de produção e de escala em locais mais baratos, os serviços concentram-se em algumas poucas cidades (HALL, 1996). Tais cidades são centros de serviços financeiros, *headquarters* de grandes corporações multinacionais e sedes de governos de potências globais (SASSEN, 2005, 2010), que atraem serviços especializados de negócios como “legislação comercial e contabilidade, propaganda e relações públicas, turismo, transportes, serviços imobiliários, dentre outros” (HALL, 1996, p. 2), baseados sobretudo em tecnologias da informação e telecomunicações. A esses clusters de empresas e pessoas altamente especializados e baseados em tecnologia e serviços, Hall (1996, p.2) chamou de *economia da informação*, Sassen (2010, p. 19-20) denominou de *economias de aglomeração* e Castells (2010, p. 448) caracterizou como *espaço dos fluxos e sociedade de redes*.

No quadro resumo abaixo são apresentadas sucintamente as contribuições para o estudo da cidade global dos principais autores analisados. Optou-se por estudar tais autores por eles serem os clássicos mais citados na literatura de cidades globais.

Quadro 1. Contribuições de autores clássicos para o estudo das cidades globais.

Autor	Contribuições para as cidades globais
-------	---------------------------------------

Friedman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolveu sete hipóteses para a cidade global. • Quatro delas relacionadas à internacionalização dos mercados, da produção e dos fluxos de capitais. • Três relacionadas a migrações internacionais, conflitos de classes e desafios para a Administração das cidades.
Hall (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição dos avanços tecnológicos, especialmente em comunicações e transportes, para o desenvolvimento das cidades • Usa os conceitos de <i>business cycles</i> de Schumpeter e curvas de inovação de Kondratieff para explicar inovações nas cidades • Avanços tecnológicos contribuem simultaneamente para a conexão e dispersão nos grandes centros urbanos • Conceito de economia da informação
Taylor (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Estado e cidade relacionam-se historicamente alternando padrões de mutualismo e antagonismo • Utiliza a teoria de Braudel para concluir que as relações de poder e manipulação política são fundamentais para manutenção dessas cidades como centros do capitalismo mundial • Estudo com 69 empresas em 263 cidades encontrando relação direta entre tamanho da economia do país e concentração de cidades globais
Sassen (2005, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Cidades globais são <i>headquarters</i> de corporações multinacionais • O setor de serviços é o dínamo das cidades globais • Alta concentração de profissionais qualificados leva ao surgimento de desigualdades socioeconômicas e crescimento da informalidade no mercado de trabalho • Conceito de economias de aglomeração
Castells (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Dualismo da cidade entre o espaço dos fluxos e o espaço dos lugares • A cidade global é um processo composto de fluxos, que abre espaço para um novo ambiente industrial, focado em inovação • Conceitos de economia informacional, sociedade de redes e <i>milieux</i> de inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, com base na bibliografia revisada, agrupou-se os principais tópicos encontrados em quatro grandes eixos, intitulados: a cidade das pessoas, a cidade do capital e do comércio internacional, a cidade como centro político e de poder e a cidade como espaço de luta.

Utilizando as pessoas como eixo para análise, diversas questões são consideradas na literatura. Conforme citado anteriormente, o motor das cidades globais é o setor de serviços (SASSEN, 2010), que depende majoritariamente de pessoas, tanto para a produção quanto consumo. Interagindo através de redes (CASTELLS, 1986), essas pessoas utilizam crescentemente sistemas de informação, telecomunicações e transporte (HALL, 1996) em seu cotidiano, num processo de flexibilização das relações de trabalho e migrações regionais, nacionais e internacionais, especialmente no sentido periferia-centro (SASSEN, 2006; ROY, 2009). Nas cidades globais também concentra-se a maior parte da mão de obra especializada, com altos salários e grande poder de consumo, gerando por um lado um forte mecanismo de atração de

empresas e negócios internacionais, mas por outro, enormes desigualdades socioeconômicas, *gentrificação* e especulação imobiliária, culminando no *direito à cidade* apenas a uma minoria (HARVEY, 2008). Gera também o aumento dos níveis de informalidade de um grande número de atividades (SASSEN, 2005) e problemas de segurança (violência urbana, terrorismo e crimes de ódio racial e étnico, dentre outros), levando a uma militarização da vida urbana, crescimento da indústria de produtos de segurança e a uma preocupação crescente dos governos em ‘vigiar’ as pessoas, usando os mais diversos tipos de aparatos tecnológicos (GRAHAN, 2010).

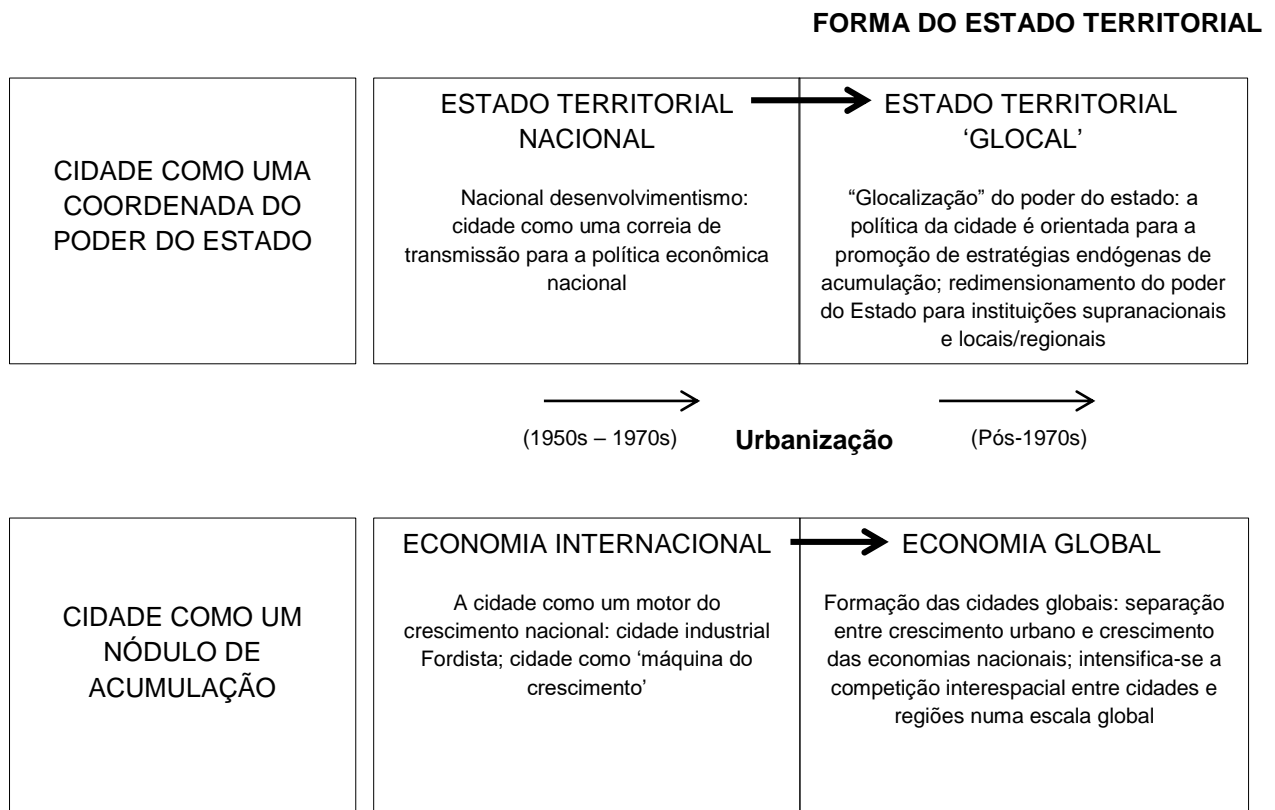
Com relação aos fluxos de capital e de comércio, a literatura analisada sugere que as cidades globais são os principais nódulos de acumulação de capital (FRIEDMANN, 1986; BRENNER, 1998), e de recebimento de investimentos externos (HALL, 1996). Nelas estão a coordenação e controle dos fluxos de capitais, representados especialmente pela maciça presença de sedes de EMN, dispostas em economias de aglomeração (SASKEN, 2005, 2010). Geralmente essas cidades são o *locus* de integração entre o sistema capitalista global e o país em que estão localizadas, articulando os mercados de capitais, de trabalho e de *commodities* (FRIEDMANN, 1986). Porém, nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, a presença das cidades globais não implica desenvolvimento do restante do país (HALL, 1996), fato que corrobora a conclusão de Taylor de que a presença das cidades globais está diretamente relacionada ao porte da economia nacional (TAYLOR, 2000). Assim, quanto maior a economia do país, maior a incidência de cidades globais.

Outro tópico bastante discutido está relacionado ao poder político e à influência dessas cidades, tanto sua autonomia, quanto influência sobre seus habitantes e sobre outras regiões e cidades do mundo. Alguns autores como Friedmann (1986) observaram que na presente fase da globalização as cidades parecem estar substituindo os Estados como a estrutura básica de desenvolvimento do capitalismo mundial, embora outros defendam que o que vem ocorrendo é uma reconfiguração da territorialidade do Estado, que agora passa a atuar como *locus* e agente da globalização, tornando-se um Estado ‘glocal’ (BRENNER, 1998). Brenner explica que há uma ‘não-coincidência’ territorial entre o momento atual da globalização, os circuitos do capital mundial e a organização territorial do Estado, que busca artifícios como participação em instituições supranacionais (União Europeia, por exemplo) para driblar essa assimetria, criando instrumentos reguladores num patamar acima do Estado. Desse modo, “as escalas da organização territorial do Estado tornaram-se mediadores centrais da tentativa do capital de maximizar seu comando e controle sobre os espaços e territórios” (BRENNER, 1998, p.21). É também nesse

cenário que surgem os instrumentos de vigilância do Estado sobre as pessoas (BIGO, 2010; GRAHAN, 2010) como uma suposta medida de segurança contra ações terroristas ou outras ameaças, mas com a finalidade última de estender o poder estatal aos habitantes dessas grandes cidades. A Figura 1 ilustra esse processo.

É nesse contexto que surge o último eixo de análise, que é a emergência das cidades globais como espaços de luta. Lutas intensificadas pelos conflitos de classes, devido à emergência de enormes desigualdades nesses ambientes, particularmente ilustradas pela informalidade nos mercados de trabalho e pela marginalização das habitações (HARVEY, 2005; SASSEN, 2010). Pelo crescimento de movimentos ideológicos de classes segregadas, como operários e trabalhadores informais, e de lutas de minorias em busca de igualdade, como os movimentos feminista, gay e negro (HARVEY, 2008). Além disso, a força de trabalho imigrante como ator transnacional também gera conflitos, movidos principalmente pelo xenofobismo (SASSEN, 2010). A militarização da vida nas metrópoles também é uma fonte de luta tanto dos cidadãos, numa batalha contra a violência urbana, quanto de governos, em conflitos contra o terrorismo e movimentos radicais (GRAHAN, 2010).

Figura 1. Reconfiguração do poder do Estado frente ao surgimento das cidades globais.



ORGANIZAÇÃO ESPACIAL DA ECONOMIA MUNDIAL

Fonte: Adaptado de Brenner, 1998.

Por fim, o quadro a seguir faz de forma sumária referência às quatro áreas de análise da cidade global, conforme referido acima.

Cidade das Pessoas	Cidade do Capital e do Comércio
<p>“Reforma haussmaniana em Paris no século XIX e suburbanização de Nova York promovida por Robert Moses no século XX afetaram enormemente a forma de vida das pessoas nessas cidades” (HARVEY, 2008, p.4-10).</p> <p>“Mercado imobiliário atrai excedente de capital ao redor do mundo, mas leva a crises de déficits imobiliários - vide crise de 2008 nos EUA. Processo de gentrificação em Mumbai, Índia, levando mais de 6 milhões de habitantes ilegais da cidade a viver em áreas rurais precariamente estruturadas” (HARVEY, 2008, p. 10-1).</p> <p>“Flexibilização das relações de trabalho devido à informalidade. Migrações internacionais de trabalhadores. Populações em desvantagem (imigrantes, mulheres, negros e moradores de barracos e favelas nas megalópoles)” (SASSEN, 2005).</p> <p>“O circuito global de trabalho doméstico define uma das principais rotas de migração mundiais, ligando periferias, como as Filipinas, a centros urbanos, como Hong Kong. Teoria dos escapes, de Arjun Appadurai, para explorar disjunções fundamentais da globalização e dos fluxos globais de cultura (<i>ethnoscapes, mediascapes, technoscapes, finanscapes, e ideoscapes</i>)” (ROY, 2009).</p> <p>“Em diversas partes do mundo, as pessoas estão procurando escapar do tráfego intenso, do crime e da ausência de espaços verdes, recriando suas ‘cidades’ em áreas distantes dos centros consolidados.” (OJIMA, 2007).</p> <p>“A sociedade de redes se constituiu em um sistema global; porém, enquanto tudo e todos sentiram os efeitos dessa nova estrutura social, as redes globais incluíram algumas pessoas e territórios, mas excluíram outros, levando a vários tipos de desigualdades.” (CASTELLS, 1986).</p>	<p>As cidades globais são sedes de corporações multinacionais, organizadas em <i>economias de aglomeração</i> (SASSEN, 2005, 2010).</p> <p>“Hoje em dia é um ponto comum que as cidades tendem a competir entre si e promoverem-se como locais atrativos para investimentos internacionais” (HALL, 1996, p.6).</p> <p>“As cidades contemporâneas operam como centros organizados do capitalismo global, articulando fluxos de commodities regionais, nacionais e globais. Essas cidades se tornaram nódulos de decisões, planejamento financeiro, e controle dentro de redes de commodities globalmente dispersas, e, portanto, como pontos centrais na operação de organizações transnacionais” (BRENNER, 1998, p.5).</p> <p>Papel da ciência e tecnologia no desenvolvimento de produtos e processos para giro da economia capitalista, especialmente nas cidades globais, quer seja nos transportes (HALL, 1996), nas redes de informação e telecomunicação (CASTELLS, 2010), tecnologias militares e equipamentos de segurança (GRAHAN, 2010), em habitação e planejamento espacial (BRENNER, 1998; HARVEY, 2005).</p>
Cidade como Centro Político e de Poder	Cidade como Espaço de Luta
<p>“De acordo com Friedmann, a consolidação de uma hierarquia urbana global desde os anos 1970 deve ser entendida como uma mudança basilar na geografia do capitalismo mundial, ‘um fenômeno sem precedentes na história’, no qual as cidades e as redes interurbanas parecem estar substituindo os Estados como as infraestruturas territoriais básicas do desenvolvimento do capitalismo” (BRENNER, 1998, p. 5).</p> <p>Tecnologias para a vigilância das pessoas e das fronteiras dos países e cidades são cada vez mais comuns. Sob o pretexto de promover a segurança, governos se apropriam de informações pessoais de seus habitantes, através de tecnologias complexas e muitas vezes imperceptíveis (compras online, sistemas bancários, redes sociais), com o objetivo de manter seu poder sobre a população (BIGO, 2010).</p> <p>“Quaisquer que sejam os atores políticos, e quaisquer que sejam suas orientações, eles existem no jogo de poder através da mídia, num diverso sistema que incluindo redes de comunicação intermediadas por computadores” (CASTELLS, 1996, p. 507).</p> <p>“Hoje o papel do Estado não é apenas reproduzir complexos produtivos baseados em territórios, mas continuamente restaurar, alavancar, intensificar e reestruturar suas capacidades e forças produtivas” (BRENNER, 1998, p. 15).</p>	<p>“O conflito de classes é essencial para entender a formação e evolução das cidades” (CASTELLS, 1972; HARVEY, 1973 <i>apud</i> FRIEDMANN, 1986, p.69).</p> <p>“A luta das pessoas, presas à armadilha de uma relativa imobilidade territorial e mobilidade do capital internacional, são uma parte da dinâmica que irá transformar tanto as cidades globais quanto o sistema econômico capitalista global” (FRIEDMANN, 1986, p.80).</p> <p>“Dentro desse tumulto mundial de reorganização sócio-espacial e regulatória, estão se cristalizando novos vetores de luta social urbana. Michael Hardt e Antonio Negri sugeriram recentemente que a metrópole contemporânea se converteu em um ponto de mobilização sócio-política, cujo papel é análogo ao que desempenhou a fábrica durante a época industrial. (...) A noção de direito à cidade, desenvolvida por Lefébre em 1960, se transformou em um grito de combate para os movimentos sociais, as coalizões e os setores reformistas de tendências dominantes e radicais, assim como para diversas organizações não governamentais globais.” (BRENNER, 2014, p. 8).</p> <p>“As economias políticas que sustentam o novo urbanismo militar focam inevitavelmente nas cidades globais, centros do capitalismo neoliberal e arenas de venda e distribuição de soluções de segurança. Os maiores centros financeiros do mundo particularmente orquestram processos globais de militarização e securitização” (GRAHAN, 2010, introdução xxiii).</p>

Quadro 2. Principais tópicos na literatura sobre cidades globais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.1.1. Paradiplomacia

O termo paradiplomacia surge com a emergência dos governos subnacionais, ou governos não-centrais, operando no contexto internacional, conforme abordado anteriormente. Foi desenvolvido inicialmente por Soldatos (1990) e Duchacek (1986) na década de 1980, no contexto do Canadá. O fenômeno pode ser relacionado ao redimensionamento do Estado (BRENNER, 1998), à medida que, com a globalização, governos não-centrais, dentre eles as cidades, tornam-se corresponsáveis pela atração de investimentos internacionais.

Por governos não-centrais entende-se os entes federados que, ainda que possuam poder político autônomo, estão abaixo de um poder central, no caso de um Estado federal⁷. Assim, no caso do Brasil, tanto governos estaduais quanto municipais são exemplos de governos não-centrais. De acordo com Nunes (2005, p. 17), o Direito Internacional Público “estabelece que somente o Estado soberano pode manter relações com outros países ou organizações internacionais, porém ele não define quem no interior do Estado tem competência para tratar de tal assunto”. Segundo a mesma autora, tal tarefa seria matéria do Direito interno. Logo,

Se estiver previsto no Direito interno, entes federados podem tratar de assuntos na esfera externa, porém, sob o ponto de vista do Direito Internacional, estarão representando interesses do Estado soberano de quem fazem parte, pois somente este pode obrigar-se internacionalmente. [...] Segundo Miniuci (2004), no Brasil, o Estado não pode invocar sua organização descentralizada para isentar-se de atos praticados por seus entes federados (NUNES, 2005, p. 18).

De acordo com Duchacek (1991, p.7), “não apenas Nações, mas também suas subunidades territoriais necessitam reagir a ameaças distantes ou oportunidades, diminuindo as primeiras e aproveitando as segundas.” Algumas razões para a atuação internacional dessas entidades não-centrais são: “comércio, investimentos, tecnologia e transferência de energia, questões ambientais e sociais, trocas culturais, trabalho migratório e pendular, tráfico de drogas e epidemias transfronteiriças” (DUCHACEK, 1991, p. 2). As maneiras pelas quais tais subunidades podem promover seus interesses internacionalmente seriam, ainda na visão de Duchacek (1991, p. 14-15):

- 1) Estabelecimento de escritórios permanentes em capitais ou centros comerciais/industriais estrangeiros; 2) viagens internacionais bem promovidas e

⁷ Segundo Carmem Nunes (2005, p.16), as classificações tradicionais consideram dois tipos de Estados: o unitário e o federal. Nos Estados unitários, há uma única cúpula de poder político. Nos federais, há vários centros de poder político autônomos, além do governo central. O Brasil encaixa-se na segunda classificação.

bem divulgadas de líderes dos governos não-centrais; 3) missões de curto prazo, de averiguação, enviadas ao exterior por governos estaduais ou provinciais; 4) feiras ou apresentações promovendo estado ou cidade, com finalidade de troca de conhecimento industrial ou tecnológico; 5) estabelecimento de zonas de comércio internacional; 6) participação em conferências ou organizações internacionais, ou na representação diplomática formal de seu governo nacional nas capitais estrangeiras.

Para conceituar a ação desses atores subnacionais na esfera externa, Soldatos (1991) desenvolveu o termo *paradiplomacia* que, segundo ele, diz respeito a:

Atividades internacionais realizadas diretamente por atores subnacionais (unidades federadas, regiões, comunidades urbanas, cidades), que apoiam, complementam, corrigem, duplicam ou desafiam a diplomacia do Estado-Nação; o prefixo ‘para’ indica o uso da diplomacia fora da estrutura tradicional do Estado-Nação (SOLDATOS, 1993 *apud* NUNES, 2005, p. 24).

Por suposto, é inegável que a globalização impulsionou a possibilidade e o número de atividades *paradiplomáticas*, tanto facilitando a interação entre governos não centrais no sistema internacional, com as modernas tecnoestruturas que encurtam tempos e distâncias, quanto exigindo dos mesmos a interação com outros atores internacionais, dada a interconexão sem precedentes entre governos, pessoas, processos e organizações no âmbito global. Nesse sentido, são muitos os modos possíveis para a ação desses governos: estabelecimento de escritórios permanentes em capitais ou centros comerciais/industriais estrangeiros, viagens internacionais de líderes governamentais, feiras ou apresentações promovendo estado ou cidade, intercâmbio de conhecimento industrial ou tecnológico, estabelecimento de zonas de comércio internacional, dentre outros (DUCHACEK, 1990).

Duchacek (1990) e Soldatos (1990) classificaram a *paradiplomacia* em três tipos: 1) regional, na qual os contatos são de relevância regional entre as entidades subnacionais transfronteiriças; 2) transregional, ou macrorregional, quando governos não-centrais interagem com outros governos similares, mas sem contiguidade geográfica e 3) global, quando as unidades federais lidam com questões que dizem respeito ao sistema internacional como um todo, como guerra e paz e liberalização do comércio internacional.

Quadro 3. Tipologias para a Paradiplomacia.

Tipo	Conceito	Exemplos
Regional	Institucional, formal e, acima de tudo, informal. Predominantemente condicionada pela proximidade geográfica, e pela semelhança resultante da natureza comum dos problemas e suas possíveis soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos técnicos de cruzamento de fronteiras por migrantes/imigrantes; • Gestão de recursos aquáticos; • Movimento legal de bens manufaturados, etc.
Transregional	Conexões e negociações entre governos não centrais e não vizinhos, mas cujos governos nacionais apresentam uma relação mais formal que a paradiplomacia transfronteiriça	<ul style="list-style-type: none"> • Missões comerciais de províncias canadenses a estados americanos não-contíguos
Global	Contratos político-funcionais com nações distantes, que aproximam governos não-centrais, não apenas com centros comerciais, industriais ou culturais de outros continentes, mas com as várias filiais ou agências de governos nacionais estrangeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Missões da província do Quebec em Düsseldorf, cidade alemã; • Missões de Ontário em Frankfurt, na Alemanha

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Duchacek (1990).

Óticas da Paradiplomacia no Brasil

No contexto brasileiro, a paradiplomacia tem sido objeto de *papers* acadêmicos, teses e dissertações, que se ocuparam em estudar a inserção de estados e municípios na agenda externa do país. Aí encaixam-se trabalhos de acadêmicos brasileiros da área de Relações Internacionais, como Vigevani (2006), Vigevani e Junior (2014), Medeiros (2010) e Milani e Ribeiro (2011), que trataram do tema da paradiplomacia via integração regional, nos primeiros casos, e na esfera das cidades, nos dois últimos. Também merecem destaque as teses de Barreto (2001), que analisou a atuação internacional do estado de São Paulo entre 1991 e 1998, de Bógea (2001), que estudou a posição da União frente à ação paradiplomática das unidades federativas brasileiras, de Lessa (2003), que explorou as circunstâncias nas quais a paradiplomacia pode enfraquecer o Estado nacional e de Gallo (2011), que pesquisou o caso da paradiplomacia e da governança multinível na Região Metropolitana de Campinas. Vale também ressaltar as dissertações de Farias (2000) e de Rodrigues (2004), que analisaram as vantagens e benefícios auferidos pelos estados brasileiros ao engajarem-se em iniciativas paradiplomáticas, e de Nunes (2005), que investigou a paradiplomacia no âmbito do estado do Rio Grande do Sul.

Os estudos sugerem que houve uma intensificação da atividade paradiplomática no país nos últimos anos. Vigevani (2006) afirma que um fator importante para isso foi a virada democrática do país, entre 1985 e 1990, posto que a literatura indica que sistemas democráticos e, particularmente, federativos, são facilitadores do fenômeno. Outro fator é que que cidades e estados vêm sendo vistos como agentes de desenvolvimento econômico do país. Milani e Ribeiro (2011), ao corroborarem os pontos anteriores, observaram que não há menção legal à atividade internacional de municípios e estados na constituição brasileira. Por isso, foi criada em 2005 no Congresso Nacional o projeto de lei 475/2005, a “PEC da Paradiplomacia”, visando a formalizar constitucionalmente a atuação internacional de municípios e estados brasileiros. No entanto, a proposta encontra-se atualmente arquivada na Câmara dos Deputados (FUGA, 2014; MILANI & RIBEIRO, 2011).

Segundo Vigevani (2006, p. 130), na paradiplomacia brasileira há predominância de “ações ligadas apenas à *low politics*, movimentos que não interferem na estratégia internacional do país, não se relacionando a temas da *high politics*, como estratégicos ou de segurança, e nem mesmo a opções econômicas de caráter geral”. Essa é uma possível justificativa para o arquivamento da PEC da paradiplomacia, tanto para evitar possíveis guinadas para a *high politics* de governos não centrais, quanto para preservar a “dependência” com relação ao governo federal. Por outro lado, Medeiros (2010) aponta que o grau de mobilização internacional das unidades subnacionais no país é extremamente distinto, considerando três variáveis para explicar essas diferenças: “localização geográfica, poder econômico e natureza da organização do estado no qual estão imersos” (MEDEIROS, 2010, p.170). Desse modo, estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, localizados nas regiões economicamente privilegiadas do país, teriam uma facilidade e tendência maiores para exercerem atividades paradiplomáticas.

No tocante à presença de instituições ou organismos facilitadores ou monitoradores do fenômeno no âmbito federal enquadra-se a criação da Assessoria de Relações Federativas do Ministério das Relações Exteriores, em 1997. Em 2003, esse órgão foi transformado na Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares (AFEPA), ilustrando o movimento de *stop and go* do governo brasileiro, ora fortalecendo o peso do governo federal no controle de ações paradiplomáticas, ora atenuando-o, conforme observa Vigevani (2006). De acordo com Milani e Ribeiro (2011), existem associações nacionais de municípios que reconhecem a atuação internacional das cidades brasileiras, dentre elas a Confederação Nacional de Municípios (CNM)

e a Frente Nacional de Prefeitos. Também merece destaque o Fórum Nacional de Secretários e Gestores de Relações Internacionais (FONARI), criado para representar os interesses e qualificar as ações dos municípios brasileiros relativamente à articulação internacional.

Em termos de estrutura municipal para fomentar as relações internacionais, Milani e Ribeiro (2011, p.28) observaram, em *survey* com 72 municipalidades⁸ brasileiras realizada durante 2007/2008, o seguinte padrão:

Das 72 cidades pesquisadas: (a) 22 desenvolveram atividades paradiplomáticas, mas não estabeleceram estruturas formais de relações internacionais; (b) 29 possuíam uma área ou organização formal de relações internacionais; (c) 21 não implementaram atividades paradiplomáticas. Se focarmos no primeiro grupo, podemos observar muitos projetos informais e desconhecidos, a maioria deles localizados nos estados no nordeste do Brasil.

Comparado às três variáveis citadas por Medeiros (2010), pode-se afirmar que o estudo de Milani e Ribeiro (2011) corrobora a influência de localização geográfica e poder econômico nas ações paradiplomáticas, visto que ela é intensa em capitais de estados de fronteira (paradiplomacia regional), como Belém, Boa Vista e Rio Branco, Porto Alegre, Curitiba e Florianópolis, bem como nas capitais dos três estados mais ricos do país, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Todavia, a natureza da organização do estado não foi um fator preponderante no estudo de Milani e Ribeiro (2011), haja vista a alta incidência de cidades sem estrutura formal de relações internacionais que desempenham papel paradiplomático, particularmente no nordeste brasileiro.

Outro fator importante para a paradiplomacia brasileira diz respeito à posição hegemônica do país no contexto Sul-americano. Vigevani (2006) sugere que esse processo pode ser percebido no processo de integração Argentina-Brasil, de 1985, e no Mercosul, em especial com relação a Uruguai e Paraguai. O Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos do Mercosul (FCCR) é um mecanismo institucionalizado de debate no bloco, criado em 2004 e possuindo três eixos de ação: integração fronteiriça, integração produtiva e cidadania regional. Outras iniciativas de integração regional na América do Sul, que contribuem para o fomento da paradiplomacia na região, são: Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul (CODESUL), a Comissão Regional de Comércio Exterior do Nordeste Argentino (CRECENEA),

⁸ Os critérios utilizados para seleção desses municípios foram: 1) capital de estado, 2) população maior ou igual a 500 mil habitantes, 3) relevância política, econômica ou cultural em região metropolitana, 4) sedes de centros de pesquisa ou universidade nacionalmente reconhecida, 5) patrimônio histórico ou reconhecida pelo setor de turismo, 6) municípios estratégicos nas fronteiras com outros países e 7) participação em seminários ou eventos relativos a ações municipais de relações internacionais.

a Zona de Integração do Centro-Oeste Sul-americano (ZICOSUR). Além disso, a rede Mercocidades e a Federação Latino-americana de Cidades, Municípios e Associações (FLACMA) também são importantes associações para a ação paradiplomática de governos subnacionais no país (GALLO, 2011).

1.2. Modelos de Gestão Pública e Desafios das Cidades

A administração das cidades, especialmente das cidades globais, que por natureza são mais complexas, é geralmente abordada em trabalhos das áreas de Administração Pública (BRESSER PEREIRA, 2001; FLEURY, 2001; PIERANTI *et al*, 2007), Planejamento Regional e Urbano (HOLDEN, 2006; URSIC & KRIZNIK, 2012), Ciência Política (CASTELLS, 2008; CHRISTENSEN & LÆGREID, 2011) e Geografia (HARVEY, 1989). Esse é um tema complexo, não apenas por sua multidisciplinaridade, mas porque abrange um enorme número de *stakeholders* (empresas, entes públicos, cidadãos, políticos, etc.), não raro com objetivos e necessidades divergentes. Também porque as cidades não são estáticas, e as políticas urbanas têm de ser modificadas ou adaptadas de acordo com o contexto e a realidade mutável da cidade, incluindo a transição de seus governantes e as orientações partidárias de poder.

É com esse pano de fundo que o presente tópico objetiva explorar a administração das cidades. A meta principal é entender se a administração pública tem auxiliado, através de modernas ferramentas de gestão, as cidades a tornarem-se mais competitivas, sob o ponto de vista da atração de negócios e investimentos, mas levando em conta que o seu objetivo primordial é melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (BEGG, 1999).

Dentre os modelos de gestão pública, a literatura especializada destaca a “Velha Administração Pública” (*Old Public Administration*), baseada no sistema racionalista-burocrático desenvolvido por Max Weber. A Teoria da Burocracia de Weber estabelece que a organização humana deve se estruturar de maneira racional e formal para o alcance de metas claramente definidas, de maneira eficiente. Suas principais características são: autoridade, hierarquia e divisão do trabalho, formalidade nos atos e comunicações, especialização de funcionários e impessoalidade nas relações (WEBER, 1964). Esse modelo surgiu no fim do século XIX para superar o sistema patrimonialista de gestão, caracterizado pelo favoritismo e pessoalidade nas decisões de administração pública, herança do feudalismo. No entanto, em meados da década de 1980 tal modelo atingia seus limites, quando o excesso de práticas burocráticas passou a engessar processos,

trazendo morosidade para a gestão do aparato estatal. Além da ineficiência, a máquina de Estado tinha tornado-se excessivamente grande e onerosa, exigindo uma reforma estrutural que a tornasse mais preparada para enfrentar os desafios da economia de mercado competitiva (ROBINSON, 2015).

Nesse contexto, surgiu um novo modelo de gestão pública, a denominada Nova Administração Pública (*New Public Management*), também conhecida como gerencialismo.

Entre os países que mais se engajaram no NPM estavam Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália e os países da Escandinávia, Estados Unidos, Brasil e Chile. A Itália também estava profundamente envolvida na reforma, e na França e na Alemanha alguns movimentos puderam ser identificados nessa direção, mas a administração ainda permanecia essencialmente burocrática (BRESSER PEREIRA, 2001b, p. 120).

O NPM enfatizava o uso de técnicas e princípios da Administração de Empresas na gestão governamental. Esse movimento surgiu em paralelo a um movimento mais geral, a reforma do Estado. Esta surgiu num cenário em que a globalização exigia de empresas e países mais agilidade e eficiência (BRESSER PEREIRA, 2001). Em suas bases conceituais, a reforma estava apoiada em três orientações teóricas, conforme quadro a seguir:

Quadro 4. Contribuições teóricas para a reforma do Estado.

Orientação teórica	Conceito
Teoria da escolha racional	<ul style="list-style-type: none"> Baseada em cálculos de custo-benefício individuais e nas decisões interdependentes, domínio conhecido com teoria dos jogos.
Teoria do principal-agente	<ul style="list-style-type: none"> Baseada nos princípios utilitários clássicos acerca das motivações individuais na tomada de decisões racionais que maximizem seus interesses. Aplica-se a agentes econômicos que atuam em mercados imperfeitos, com diferentes graus de acesso a informações necessárias para a tomada de decisões. A questão principal é a modalidade de contrato que se deve adotar entre o principal (acionista no caso de empresas, eleitores no caso de governos) e o agente (executivos, em empresas, e políticos, em governos).
Neoinstitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> Foco na importância das instituições para o funcionamento da economia, dado que as imperfeições do mercado requerem o estabelecimento de regras que organizem a ação coletiva. Conceito de instituições (regras do jogo) e organizações (divisão de tarefas entre os participantes).

-
- Instituições e organizações reduzem incertezas e induzem à cooperação, à medida que diminuem os custos de transação nas interações humanas.
-

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Fleury, 2001.

De maneira geral, o NPM apresentou características comuns em todos os países que aderiram à reforma do Estado. Conforme Kolthoff et al (2007), há três princípios básicos que caracterizam essa reforma: i) *gerencialismo*, princípio *Taylorista* da adoção de técnicas da Engenharia de Produção no setor público; ii) *controle indireto*, ao invés da autoridade direta – princípio baseado na coordenação de mercado e iii) *separação* entre política e gestão, reduzindo o Estado central ao mínimo e cedendo à iniciativa privada todas as atividades sem cunho político. É com base nesses princípios que os autores acima subdividem as ações da reforma do Estado em quatro grandes áreas: *downsizing* e empreendedorismo, descentralização, medição de desempenho e uso de ciclos de planejamento e controle.

No campo de *downsizing e empreendedorismo*, a reforma defende a adoção de estratégias que englobam: privatizações, terceirizações, contratações temporárias, parcerias público privadas, envolvimento com o setor privado e introdução de modelos de mercado. Em *descentralização*, as estratégias são: organização, o uso de orçamentos, autoridade e poder discricionário. Na área de *medição de desempenho*, são usados *targets* de desempenho organizacional, indicadores de desempenho e contratos. E no uso de *ciclos de planejamento e controle* são enfatizados orçamentos planejados, informações de desempenho e *feedbacks* sobre resultados (KOLTHOFF et al, 2007, p. 408).

Conforme Pieranti et al. (2007, p.1), o enfoque central do NPM era a “adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos.” Ou seja, há grande sintonia entre os princípios básicos da reforma do estado e o modelo NPM, embora eles não sejam sinônimos. Por conta dessa sintonia, as ações da reforma do Estado, descritas no parágrafo anterior, serão consideradas nesse trabalho como ações também do NPM.

Especificamente no Brasil, a reforma gerencial materializou-se em 1995, com o *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, um mecanismo elaborado pelo então ministro Bresser

Pereira, sob o governo de Fernando Henrique Cardoso. Nesse documento, Bresser estruturou a reforma do Estado de acordo com quatro componentes:

1. Delimitação das funções do Estado, reduzindo seu tamanho em termos principalmente de pessoal através de programas de privatização, terceirização e publicização⁹;
2. Redução do grau de interferência do Estado ao efetivamente necessário, através de programas de desregulação que aumentassem o recurso aos mecanismos de controle via mercado. Aumento da capacidade de competição do país, sem proteção da economia nacional e abrindo espaço para competição internacional;
3. Aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, através do ajuste fiscal;
4. Aumento da governabilidade, ou seja, do poder do governo, graças à existência de instituições políticas que garantissem uma melhor intermediação de interesses e tornassem mais legítimo e democrático o governo.

(BRESSER PEREIRA, 1998, p.12)

Em termos de ações, a reforma do Estado no Brasil apresentou o seguinte *modus operandi*, conforme Bresser Pereira (1998, p.80-81):

- Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
- Ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos);
- Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- Transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos (i) de controle social direto, (ii) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e (iii) da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada;
- Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Em linhas gerais, tanto o processo de reforma do Estado no Brasil quanto no resto do mundo contaram com a adoção de práticas do setor privado no setor público, por exemplo através de

⁹Publicização seria a transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos que na época da reforma eram prestados pelo Estado. Assim, criam-se entidades designadas como entidades do terceiro setor, entidades sem fins lucrativos, organizações não governamentais, e organizações voluntárias.

privatizações e parcerias público-privadas. Além disso, o aumento da flexibilidade do aparelho estatal, o controle de desempenho através de indicadores e avaliação de resultados e *feedbacks*. A priori, essas ações serviriam para melhorar o funcionamento do Estado e incrementar sua competitividade. Mas será que somente houve externalidades positivas nesse processo? Quais críticas foram levantadas sobre o movimento e quais as externalidades negativas da reforma do Estado?

Pieranti et al (2007) observaram que, analisando o contexto histórico brasileiro de patronato e coronelismo, é inviável falar-se em separação entre administração e política, como propõe a reforma do Estado. Assim, segundo esses autores, desde a década de 1970 a literatura já recomendava associar formulação e implementação de políticas públicas num mesmo processo, contrariamente ao disposto na reforma do Estado. Outra crítica que os autores tecem diz respeito à dicotomia entre descentralização e controle. Primeiro porque há uma evidente contradição, no caso brasileiro, entre o ajuste fiscal proposto, com “necessidade de maior controle por parte da burocracia para reduzir gastos”, e a mudança institucional, “menos controle para flexibilizar as atividades estatais” (PIERANTI et al, 2007, p. 9). Segundo porque, devido a problemas na concessão de autonomia às organizações estatais, abre-se espaço para a “permanência da dependência em relação ao ente público federal”. Além disso, os autores criticam os mecanismos de controle e avaliação de desempenho, visto que “tendem a privilegiar a mensuração da eficiência, deixando de lado qualquer esforço para avaliar a real eficácia social das iniciativas” (KETTTL, 1998 *apud* PIERANTI et al, 2007, p. 9). Por fim, esses autores condenam o tratamento do cidadão como cliente, afirmando que o uso do termo cidadão-cliente traz confusão e um enfoque distorcido, “significa um retrocesso no que tange à dimensão pública, visto que representa a supressão da ampla perspectiva dos direitos” e “a associação à lógica privada das relações de mercado sobrepõe-se à pública, causando confusão entre as duas dimensões” (PIERANTI et al, 2007, p. 10).

Nessa mesma linha, Kolthoff et al (2007) investigaram a relação entre NPM e integridade no serviço público, analisando se a introdução das diversas práticas de reforma do Estado afeta positiva ou negativamente a integridade no governo. Os autores identificaram que o *downsizing* e o empreendedorismo no governo¹⁰ afetam negativamente a integridade, ou seja, esses fatores abrem

¹⁰Empreendedorismo está associado a autonomia, visão pessoal, sigilo e práticas arriscadas, características geralmente necessárias para quem abre um novo negócio. Na Administração Pública, o conceito de *governo empreendedor* surgiu nos EUA e está associado à resistência ao cumprimento de regras formais e preferência pela ação individual, levantando

brechas para ações oportunistas dentro do serviço público. Planejamento e ciclos de controle, por outro lado, têm efeito positivo sobre a integridade no serviço público. Porém, a descentralização e a avaliação de desempenho podem ter efeitos tanto positivos quanto negativos sobre a integridade, dependendo de outros fatores. Esses autores concluíram que: “o efeito da introdução de métodos de negócios no setor público depende mais do estabelecimento de princípios práticos para assegurar que tais métodos sejam exercidos de maneira ética e efetiva que da introdução dos métodos por si mesmos” (KOLTHOFF et al, 2007, p. 428).

De acordo com Christensen & Lægreid (2011), no NPM há uma tensão entre uma maior discrição gerencial e a necessidade de mais responsabilidade política (*accountability*), uma vez que a primeira está associada a um exercício técnico, de manutenção dos livros contábeis e avaliação das atividades em termos de eficiência e eficácia, e a segunda diz respeito a tornar líderes políticos sistematicamente responsáveis pelos desejos da população. Sendo assim, para os autores, “de uma perspectiva de soberania popular, a parte mais importante do NPM não é aquela relacionada à democracia, mas aquela relacionada à eficiência, qualidade, e influência direta nos serviços públicos” (CHRISTENSEN & LÆGREID, 2011, p.132).

A partir das críticas acima, surgiram novos modelos de gestão pública, como o *New Public Governance* (NPG) e o *New Public Service* (NPS), a partir do qual foi desenvolvido o importante conceito de *e-government*. Segundo Robinson (2015, p.9), “estas abordagens ainda não formam um paradigma conexo e têm diferentes marcos referenciais, mas alguns pontos comuns podem ser identificados que os diferenciam das tradições anteriores e fornecem a base para uma alternativa coerente.”

O NPG pode ser entendido como uma reação contrária ao NPM, dispondo o cidadão como seu centro de referência. Há um foco nos valores compartilhados dos cidadãos em detrimento dos interesses individuais ou preferências de mercado, conforme preceitos do NPM. Além disso, na NPG há um forte viés para a coprodução de políticas públicas. O Estado incorpora um duplo papel, sendo ao mesmo tempo *plural*, uma vez que a entrega dos serviços públicos é feita por múltiplos atores inter-dependentes, e *pluralista*, ao passo que muitos elementos e processos moldam a formulação de políticas. “O governo é entendido como apenas mais um ator dentre vários outros envolvidos na deliberação política e na prestação de serviços, e não é mais assumido como a força

questionamentos sobre o aumento da corrupção e a falta de ética no serviço público. Harvey (1989) e Kolthoff et al (2007) fazem uma discussão detalhada sobre o termo.

única ou predominante que molda a política pública e sua implementação” (ROBINSON, 2015, p.9).

O NPS, por sua vez, é entendido como uma evolução do NPM, muito focada na entrega de serviços. Esse modelo entende que o foco da gestão pública são os cidadãos, a comunidade e a sociedade. O papel central dos funcionários públicos seria ajudar os cidadãos a se articularem para encontrarem seus interesses coletivos. Assim, para além das capacidades de gestão e controle, é imperativo que esses funcionários desenvolvam capacidades de negociação e resolução de problemas complexos em parceria com os cidadãos. Nesse sentido, a gestão pública é compreendida sob o enfoque da teoria democrática, que pressupõe uma cidadania ativa e engajada. Em contrapartida, os governos necessitam ser abertos e acessíveis, responsáveis e transparentes (ROBINSON, 2015).

Dentro dessa corrente, o *e-government* vem ganhando destaque, especialmente após os avanços nas TICs verificados nas últimas duas décadas. Segundo Scott & Robbins (2008, p.3), o governo eletrônico consiste no “uso da tecnologia, em particular a internet, como meio para o fornecimento de serviços para cidadãos, negócios e outras entidades, com o propósito de prover acesso conveniente a informações e serviços governamentais.” Os mesmos autores apresentam a definição de *e-government* da União Europeia (UE): “o uso de TICs na administração pública combinada com mudança organizacional e novas habilidades, a fim de melhorar os serviços públicos e os processos democráticos e fortalecer o suporte às políticas públicas” (SCOTT & ROBBINS, 2008, p.4). Sendo assim, esse modelo apresenta potencial para trazer alto impacto na gestão pública, inclusive dentro dos governos municipais.

Vistos os principais modelos de gestão pública, parte-se agora para análise da gestão das cidades, numa tentativa de identificar quais aspectos desses modelos são incorporados à gestão urbana na atualidade, tanto na literatura científica quanto em casos reais de cidades.

1.3. Novas Modalidades de Gestão Urbana

Harvey (1989) observou que dificilmente algum desenvolvimento em larga escala na cidade ocorre sem a intervenção dos governos locais, oferecendo um considerável pacote de ajudas e assistências como formas de incentivo ao investimento privado no espaço urbano. Porém, o autor entende que se deve analisar o processo em termos de ‘governança’, ao invés de ‘governo’, uma

vez que a reorganização da cidade e o desenvolvimento e execução de políticas urbanas geralmente envolvem muitos outros atores, além do governo municipal (em harmonia com o paradigma do NPG, destacado anteriormente). É nesse sentido que surge o conceito de “empreendedorismo urbano” na formulação de políticas públicas e criação de estratégias de desenvolvimento das cidades, tendo como conceito fundamental o das parcerias público-privadas. Assim, Harvey indica quatro estratégias atualmente usadas na governança das cidades:

1. Criação ou exploração de vantagens particulares para a produção de bens e serviços. Tais vantagens podem ser baseadas em recursos, localização ou ações como parcerias público-privadas para fortalecer a base econômica da região;
2. Busca de melhoria em sua posição competitiva com relação à divisão espacial do consumo: gentrificação, inovação cultural e melhoria física do ambiente urbano, através da atração de consumidores, entretenimento e megaeventos;
3. Luta pela aquisição de funções de controle e comando de setores como em alta finança, governo, aquisição e processamento de informação, e busca por altos investimentos em transporte e comunicação;
4. Vantagem competitiva com relação à redistribuição de excedentes, através de governos centrais.

(HARVEY, 1989, p.9-10)

Nesse contexto, o autor argumenta que “a ênfase na produção de um bom ambiente de negócios tem ressaltado a importância das cidades como locais de regulação sobre a provisão de infraestrutura, relações de trabalho, controles ambientais e políticas de impostos, *vis-à-vis* a atração do capital internacional” (HARVEY, 1989, p. 11). Dessa forma, o autor observa que essas estratégias costumam focar na construção especulativa dos lugares, ao invés de melhorarem as condições de vida dentro desses territórios.

Essa preocupação com as consequências do desenvolvimento urbano tem levando alguns estudiosos a pesquisarem mais a fundo o tema, buscando opções de desenvolvimento menos danosas ao ambiente da cidade e aos seus habitantes. Holden (2006), por exemplo, fez um estudo sobre o uso de indicadores para a medição da sustentabilidade urbana em Vancouver. A autora observou que a contribuição de *experts* e de cidadãos é essencial para a definição de desafios comuns ao desenvolvimento sustentável da cidade. Ainda nesse sentido, Ursik & Kriznik (2012) analisaram o uso de renovações urbanas em Barcelona e em Seoul como políticas urbanas para alcançar ganhos econômicos e políticos de curto prazo. Segundo os autores, “embora os governos

das duas cidades tenham tratado a gestão urbana de modos distintos, ambos falharam na intermediação dos diferentes públicos, *stakeholders* privados e a sociedade civil, desconsiderando seus interesses divergentes” (URSIC & KRIZNIK, 2012, p. 36-7). Nesse caso, *stakeholders* dominantes tiveram impacto direto nos projetos de renovação urbana, ao passo que os demais tiveram participação limitada no processo de tomada de decisão. Os autores concluíram que a falha no engajamento dos diferentes *stakeholders* e seus interesses levou os governos das duas cidades a perderem parte de sua legitimidade política.

Numa tentativa de trazer essa governança das cidades para um âmbito global, Castells (2008) tratou dos conceitos de “Estado em rede” e “Governança global”. Esses conceitos auxiliam a entender como a sociedade cívica mundial organiza-se para reivindicar melhoras nas políticas urbanas, e reformas específicas em áreas como meio ambiente, habitação, direitos humanos, saúde e defesa, dentre outras. Segundo o autor, essa sociedade atua em redes globalizadas de comunicações e se expressa de quatro maneiras: (i) sociedades cívicas locais, defendendo interesses setoriais além dos processos políticos formais – associações estudantis, grupos religiosos não católicos e associações criminosas; (ii) organizações não governamentais (ONG), com quadros de referência globais em suas ações e objetivos – Greenpeace, Médicos Sem Fronteiras, etc.; (iii) movimentos sociais que objetivam controlar o processo de globalização, induzindo a formação de movimentos globais clamando por justiça social – e.g. movimento Zapatista no México, que se opôs aos efeitos econômicos e sociais da globalização e (iv) o movimento da opinião pública – redes sociais como Facebook, Twitter e YouTube (CASTELLS, 2008, p. 84-86).

É nesse contexto que vale destacar algumas experiências de governos locais ao redor do mundo, em suas tentativas particulares de melhorar a governança urbana através da participação ativa da sociedade civil. Nas cidades de Barcelona e Manchester, por exemplo, a participação dos cidadãos tem se tornado uma peça chave na governança urbana, em governos municipais crescentemente autônomos, caracterizando o que a literatura reconhece através de termos como “governança além do Estado”, “novo localismo” e “empreendedorismo dos governos locais” (BLAKELEY, 2010, p.130). Segundo Blakeley (2010, p.132), novos modos de governar surgiram nessas cidades, num cenário marcado pela combinação complexa de fatores internos e externos, “incluindo, mas não limitados a, globalização, declínio da indústria tradicional manufatureira, perda internacional de confiança no modelo Keynesiano de bem-estar social e concomitante crescimento da confiança no princípio do mercado.”

Ainda segundo a autora, há dois paradoxos nos casos das cidades acima: a) o poder do Estado não é necessariamente diminuído, apesar da pluralidade emergente de atores envolvidos na governança das duas cidades e b) o aumento de práticas participativas como elemento integral de novos modos de governança não necessariamente leva ao empoderamento dos cidadãos.

Outro caso de destaque vem da gestão pública de jardins comunitários na cidade de Nova York. Modelos de gestão distintos foram propostos por duas ONGs, a *Trust for Public Land* (TLP) e a *New York Restoration Project* (NYRP); enquanto o primeiro “ênfaticamente enfatizou a participação da comunidade através da transferência legal da posse dos jardins para a comunidade” (EIZENBER, 2012, p.107), o segundo ressaltou a “preservação de espaços urbanos verdes e abertos para o futuro, através da gestão profissional dos jardins” (EIZENBER, 2012, p.107).

Apesar da ênfase na “gestão comunitária”, ambos os projetos apresentaram resultados que privilegiaram os aspectos privados em detrimento dos públicos no manejo desses jardins. O modelo elaborado pela TLP apresentou duas interpretações conflitantes, pois se por um lado os jardins de fato passaram para a gestão coletiva dos jardineiros, num controle autônomo e independente de organizações externas ou mudanças em políticas locais, por outro lado a ideia de “propriedade” atribuída a eles “acabou reafirmando a importância da posse *per se* como a única maneira de proteger o espaço público das forças do mercado e, em simultâneo, diminuiu a responsabilidade do ‘público’ – agências de governo e políticos locais” (EIZENBER, 2012, p.118). O modelo da NYRP, por sua vez, “baseia-se na racionalidade instrumental e centralidade de poder, componentes que caracterizam o funcionamento do mercado privado. Os usuários dos jardins são pulverizados e em grande medida excluídos do processo de produção do espaço público” (EIZENBER, 2012, p.117). Ou seja, ambos os modelos falharam ao introduzir aspectos da administração gerencial, ou profissional, na gestão de um espaço público.

A gestão pública também é abalada frente aos interesses privados no caso da administração das construções urbanas em Kumasi, Ghana. No sentido de assegurar participação no nível local, em 1988 houve uma reforma institucional na cidade, descentralizando as instâncias regulatórias e decisórias de políticas de infraestrutura urbana para as regiões metropolitanas, além da criação de instituições dentro dos governos locais. Porém, dada a complexidade institucional e a existência concomitante de regras formais e normas práticas para construções na cidade, tais reformas atuaram mais em favor de interesses individuais que do bem estar coletivo. Assim, após tais reformas, tanto

atores dos governos locais quanto atores privados passaram a driblar os quadros institucionais para construir edifícios ilegais em Kumasi (SABBI & MENSAH, 2016).

Na perspectiva brasileira, há muitos casos de cidades que implementaram ou avaliaram a possibilidade de novos modelos de gestão urbana. Aqui, serão tecidos alguns comentários sobre mecanismos de gestão para resultados na esfera municipal em Curitiba e sobre o projeto de *cidade estratégica digital* em Vinhedo, no estado de São Paulo.

Um caso de relevância foi o da implantação de princípios da gestão para resultados na prefeitura de Curitiba, entre 1997 e 2010. A gestão pública para resultados evidencia-se como uma “estratégia no início do planejamento, desenvolve-se no processo de *feedback* e pode ser considerada como uma prática de boa governança, respeitando princípios de distribuição eficiente de recursos públicos e *accountability*” (CORRÊA, 2007 *apud* KANUFRE & REZENDE, 2012, p.641). Kanufre e Rezende (2012) observaram que, no marco temporal acima, Curitiba apresentou a) forte presença dos princípios da gestão para resultados na prefeitura municipal e b) grande influência do planejamento estratégico e gradual inserção de inovações em ferramentas do governo municipal, tais como metas e indicadores de desempenho e planos de ação estratégicos.

Também merece destaque a iniciativa de *cidade estratégica digital* implantada em Vinhedo-SP, visando a conectar toda a cidade a partir de uma rede pública que, em adição a fornecer acesso gratuito à internet, proporciona acesso direto aos dados da população e da cidade pela máquina pública, garantindo a geração de informações estratégicas via manejo de *big data*. Além de possibilitar a utilização desses dados pelo setor público, tal estratégia permite que cidadãos interajam entre si com maior facilidade, via ambiente digital em rede. Dentre os benefícios do projeto para Vinhedo, estão: “disseminação da cultura da informação, sistemas e telecomunicações, democratização do acesso aos serviços municipais, disponibilidade de recursos para educação à distância, alfabetização digital e desenvolvimento de bibliotecas digitais” (REZENDE, 2014, p.111).

As iniciativas acima ilustram a aplicação de novos modos de gestão pública em algumas áreas da administração de cidades, no mundo e no Brasil. Através desses casos pôde-se perceber um misto desses modelos, em especial NPM, NPG e NPS. Verificou-se uma tendência à gestão participativa e inserção gradual dos cidadãos e da comunidade urbana como coprodutores das políticas públicas, embora em muitos casos esse esforço não se tenha traduzido na transferência do protagonismo para os cidadãos (conforme recomendam as novas práticas do NPG e NPS).

1.4. *Smart City*: em Busca de um Conceito

De acordo com a rede internacional de cidades ICLEI (*Local Governments for Sustainability*), uma *smart city*

Incorpora "esperteza" em suas operações, e é guiada pelo objetivo global de tornar-se mais sustentável e resiliente. Ela analisa, monitora e otimiza seus sistemas urbanos, sejam eles físicos (por exemplo, energia, água, resíduos, transporte, emissões) ou sociais (por exemplo, a inclusão social e econômica, governança, participação do cidadão), por meio de mecanismos de *feedback* e de informações transparentes e inclusivas. Ela se compromete com a aprendizagem contínua e adaptação e, por meio da aplicação do pensamento sistêmico, aspira a melhorar a inclusão, a coesão, a capacidade de resposta, a governança e o desempenho de seus sistemas sociais, econômicos e físicos.

Esse conceito corresponde à visão de Doran e Daniel (2014) de que o movimento *Smart City* surgiu a partir da ideia de cidades sustentáveis, fazendo melhor uso de TICs para aprimorar serviços de suporte às operações urbanas, tais como transporte, geração de energia, entretenimento, dentre outros. Assim, esses autores propõem um modelo para *smart city*, integrando três componentes: a) Econômico, envolvendo a administração pública e os atores econômicos, além de universidades; b) Ambiental, abrangendo os recursos naturais e as infraestruturas que os administram; e c) Social, envolvendo o cidadão. A cidade inteligente estaria no centro de interação desses três vetores, através do uso das TICs em etapas de coleta, análise e gestão de dados da cidade.

Certamente esses novos padrões de compartilhamento e divisão de responsabilidades dentro das cidades impactarão na administração pública e nos modelos de governança urbana. No entanto, conforme apontam Doran e Daniel (2014), ainda não está claro como isso se dará. “Como esses novos padrões de governança dependerão das TICs e de tecnologias geoespaciais? Até que nível eles estarão integrados?” (DORAN & DANIEL, 2014, p.70), são alguns questionamentos que esses autores colocam, configurando-se também em desafios para a criação e manutenção de modelos de gestão dessas *smart/sustainable cities*.

Chourabi et al (2012) também propõem um *framework* para entendimento do fenômeno. Segundo os autores, há 8 fatores críticos para iniciativas de cidades inteligentes, a saber: 1) gestão e organização, 2) tecnologia, 3) governança, 4) contexto de política, 5) pessoas e comunidades, 6) economia, 7) infraestrutura construída e 8) ambiente natural. Esses pilares funcionam como a base de um quadro integrativo, que pode ser utilizado para examinar como os governos locais estão assimilando iniciativas inteligentes, implementando serviços compartilhados e enfrentando os

desafios correspondentes. De modo que “esse conjunto de fatores também representa uma ferramenta para apoiar o entendimento do sucesso de iniciativas de cidades inteligentes implementadas em diferentes contextos e com diferentes propósitos” (CHOURABI et al, 2012, p. 2294).

Por outro lado, Tranos e Gertner (2012) observam que o termo *smart city* é vago, e não é utilizado de forma consistente na literatura. O termo *smart* é com frequência utilizado de forma intercambiável com *wired* e *digital*, por exemplo. Segundo eles, o papel das TICs é a principal característica da *smart city* discutida na bibliografia científica. Outros aspectos discutidos, conforme os mesmos autores, são:

(i) a ênfase no desenvolvimento urbano orientado pelos negócios, no qual o papel da cidade seria atrair novas empresas e investimentos, muito influenciados por um espírito inovativo, empreendedorismo e *marketing* urbano, conformando o que os autores chamam de *smart economy*;

(ii) agenda de inclusão social via uso de e-governo, relacionado ao aperfeiçoamento dos serviços públicos oferecidos à população, podendo acarretar na melhoria da estrutura, processos e práticas de governo, democratizando o acesso a tais serviços;

(iii) o papel das indústrias criativas no crescimento urbano, ressaltando a importância de atrair indivíduos criativos para a cidade, injetando expertise nas empresas e na economia local;

(iv) a importância do capital social no desenvolvimento da cidade, formando *smart communities*, através da educação tecnológica, conhecimento e inovação. Este aspecto está relacionado com práticas de *open innovation*, como os laboratórios de inovação, ou Fab Labs, que serão discutidos mais adiante;

(v) conceito de sustentabilidade urbana, que envolve a complexidade de interação de sistemas urbanos em três vertentes: física, social e econômica, cujas externalidades ambientais negativas podem resultar em redução dos recursos naturais, poluição do ambiente físico, difusão ou *sprawl* urbano desenfreado e problemas de saúde, dentre outras possíveis resultantes.

Avaliando os aspectos acima, os autores concluem que a literatura deixa a desejar no sentido de incluir a *smart city* numa perspectiva global. Defendem que: “a fim de abordar a ausência de uma visão global na agenda política e de pesquisa de *smart city*, as cidades necessitam estar cientes de sua posição relativa na hierarquia urbana global, e ainda mais ativamente adotar uma agenda local de política externa” (CAPPELLIN, 2010 *apud* TRANOS & GERTNER, 2012, p. 186). Fala-se, então, em “política externa das cidades”, trazendo o ativismo urbano para o contexto da política

internacional. Esse é um aspecto que será abordado em detalhe no capítulo 4 desta dissertação, sob a égide da *paradiplomacia*.

Os autores entendem ainda que:

É necessário dar ênfase aos *links* horizontais entre cidades com características semelhantes na hierarquia urbana global, uma vez que isso pode resultar na formação de díades urbanas, consistindo numa forma de competir a nível global. Como forma de possibilitar esse processo de colaboração, é necessária a participação ativa das cidades e dos formuladores de políticas para cidades em fóruns urbanos internacionais (TRANOS & GERTNER, 2012, p. 186).

A crítica proposta acima é apenas uma dentre as várias encontradas na literatura relativamente ao conceito e à ideia de *smart city*. Uma das correntes críticas assemelha-se às ideias de Bigo (2010) sobre vigilância urbana e de Grahan (2010) sobre insegurança na cidade, pois trata exatamente da falta de clareza sobre a utilização dos dados dos cidadãos, “captados” pelos mecanismos tecnológicos da cidade digital e inteligente. Nesse sentido, Fernández (2016) é categórico ao explicitar sua desconfiança:

À medida que as tecnologias se tornam mais complexas, elas ficam mais sujeitas a serem constituídas e gerenciadas como caixas-pretas. Na aparente transparência das informações suposta pela vida digital, os rastros que deixamos são incorporados a espaços desconhecidos e inacessíveis a qualquer de nós. É a partir desses espaços que são geradas as novas formas de governar, tanto na esfera pública como na privada (pensemos em gigantes, como o Facebook e o Google, e na capacidade que eles têm de manipular nossa experiência digital por meio da exploração dos dados dos usuários usando algoritmos indecifráveis e fora da averiguação pública, sempre com a justificativa de oferecer uma experiência de usuário melhor). O verdadeiro desafio está além da disponibilização dos dados nos algoritmos e nos códigos que tornam os dados algo funcional, sobre os quais temos pouco controle ou nem sequer noção de sua existência (FERNÁNDEZ, 2016, p.1).

Em resumo, a falta de perspectiva global, problemas de transparência nos dados da população captados por artefatos e canais tecnológicos e a limitação do uso dos dados captados são três críticas atribuídas ao conceito de *smart city* manifesto na literatura científica avaliada. Quais, então, seriam as alternativas possíveis para superar esses obstáculos? Estratégias de cooperação público-privada, ações de *open innovation* e educação tecnológica podem trazer contribuições importantes nesse sentido.

Nesse contexto, Cunha et al (2016, p.123) estabelecem um decálogo de recomendações e iniciativas para assegurar o avanço das *smart cities* no Brasil. Em resumo, essas recomendações seriam:

- Construir uma visão de cidade que considere suas especificidades;
- Construir um plano de longo prazo, que ultrapasse gestões e partidos políticos;
- Considerar o prefeito como a principal liderança municipal;
- Implementar mecanismos de participação do cidadão;
- Tornar legislação mais favorável, focando em desafios tributários e de zoneamento;
- Considerar participação do setor privado;
- Integrar horizontalmente os serviços urbanos em uma plataforma *smart* ;
- Construir uma plataforma aberta e interoperável (*open innovation*);
- Facilitar disponibilidade de dados abertos (transparência, monitoramento e controle);
- Superar velhos desafios (problemas históricos das cidades brasileiras).

Outra iniciativa de apoio e construção da *smart city*, que conta com a participação direta da sociedade, é relativa ao futuro da internet e à inovação via experimentação, aplicada, por exemplo, a projetos de laboratórios de inovação compartilhados, em ecossistemas de inovação aberta. O conceito de *Internet of Things*¹¹ (IoT) está muito relacionado a essas iniciativas. Segundo Schaffers et al (2011),

Smart cities são possibilitadas por infraestruturas de TIC avançadas, para as quais contribuem a recente pesquisa e experimentação em Internet do Futuro. Tal infraestrutura é um dos determinantes-chave da prosperidade das cidades. Outros fatores serão também importantes: a infraestrutura de educação e inovação, as redes entre empresas e governos, a existência de cidadãos e empresas exigentes que pressionem por inovação e serviços de qualidade (SCHAFFERS et al, 2011, p.444).

Os *laboratórios vivos* (*living labs*), também conhecidos como Fab Labs, trazem contribuições importantes para as *smart cities* à medida em que incorporam “modelos de negócios abertos, de colaboração entre cidadãos, empresas e governos locais, e a disposição de todos os envolvidos – incluindo cidadãos e micro e pequenas empresas – a engajarem-se ativamente na inovação” (SCHAFFERS et al, 2011, p.444).

¹¹ *Internet of Things* (IoT) é o inter-relacionamento de dispositivos físicos, veículos, também chamados de “dispositivos conectados” ou “dispositivos inteligentes”, edifícios e outros itens, embutidos com equipamentos eletrônicos, *softwares*, sensores e conectividade à internet, que habilitam esses dispositivos a coletar e compartilhar dados (Wikipedia).

Os Fab Labs fazem parte do *movimento maker*, uma tendência na qual indivíduos ou grupos criam e vendem produtos que são recriados e montados através do uso de peças descartadas ou quebradas, compostas de plástico, eletrônicos, silicone ou virtualmente qualquer material ou produto provenientes de dispositivos eletrônicos. Há três tipos de Fab Labs: os *acadêmicos*, sustentados por universidades ou escolas; os *públicos*, que podem ser patrocinados por governos, institutos de desenvolvimento ou mesmo comunidades locais, e os *profissionais*, “únicos que precisam se preocupar com a viabilidade financeira e, geralmente, ganham dinheiro alugando espaço e máquinas para empresas e *makers* desenvolverem seus produtos” (DRAFT, 2015).

No Brasil, há uma tendência à concentração de Fab Labs profissionais. Atualmente “há 11 fab labs associados à *Fab Lab Brasil Network* – um em Brasília, um em Belém, um em Cuiabá, um em Porto Alegre, um em Recife, um em Florianópolis, um em Curitiba, um no Rio de Janeiro e três em São Paulo” (DRAFT, 2015). No Rio de Janeiro, o SENAI desempenhou um papel pioneiro na criação do SENAI FabLab¹², o primeiro nesse tipo de escola profissional. Além desse, há também o Olabi Makerspace¹³, que atua com educação *maker* para jovens e crianças, além de ser um espaço para o desenvolvimento de atividades em oficinas de compartilhamento de equipamentos e prestar consultoria em inovação. Outro exemplo é a empresa Nuvem Criativa¹⁴, que atua na produção de eventos e divulgação da cultura da inovação na cidade.

Sendo assim, acredita-se que estratégias como a da *open innovation* podem tornar os cidadãos mais sagazes e preparados para entender e atuar no ambiente da *smart city*, mais educados tecnologicamente, demandando ações e políticas no sentido da gestão pública mais eficiente, maior acesso a informação e, também, maior entendimento de como funciona a engrenagem tecnológica que auxilia na gestão da cidade.

No entanto, ressalta-se que, para além do entendimento sobre tecnologia, seu funcionamento e suas possibilidades, a ideia de *smart city* também pressupõe a existência de cidadãos críticos. Conscientes de sua realidade, do ambiente urbano onde estão inseridos e de suas necessidades, os cidadãos têm condições de propor adaptações e melhorias *inteligentes* que vão além da mera aplicação de tecnologias, alcançando a resolução dos problemas sociais, políticos e econômicos da cidade de forma efetiva e abrangente.

¹² <http://www.cursosenairio.com.br/link-senai-fablab,33.html>

¹³ <http://olabi.co/>

¹⁴ <http://nuvemcriativa.com.br/>

1.5. Competitividade de Cidades

Estudos acerca da competitividade de cidades são bastante recentes na academia. Na realidade, enquanto muitos esforços têm sido devotados para o estudo da competitividade dos países, com destaque para *A Vantagem Competitiva das Nações*, de Michael Porter (1990), além de estudos como Dunning & Zhang (2007), e das empresas, como os trabalhos de Chandler (1966), Clark & Montgomery (1996, 1998), Penrose (1972) e Hamel & Prahalad (1990, 1994), não há muitos estudos sobre a competitividade das cidades, como agentes autônomos e “relativamente livres, em um espaço econômico redefinido” (KRESL & GAPPERT, 1995).

Entretanto, esta situação parece estar mudando, considerando que nos anos mais recentes um conjunto de estudos focados nas cidades emergiu. De acordo com Kresl & Gappert (1995), há duas tendências principais que explicam a importância da pesquisa sobre a competitividade internacional de cidades: (a) a liberalização do comércio (local e global), que torna difícil para os Estados fazerem todas as intervenções econômicas necessárias e (b) grandes mudanças tecnológicas, na distribuição, comunicação e transporte, têm alterado o espaço econômico, forçando as cidades a formarem alianças funcionais entre si.

A partir daí, Kresl & Gappert (1995) descreveram indicadores e características da competitividade de cidades. De acordo com eles, indicadores de competitividade melhorariam à medida em que a cidade se tornasse mais competitiva. Por outro lado, as características da competitividade seriam encontradas quando a cidade fosse bem sucedida em melhorar sua competitividade internacional, ou quando estivesse em processo de melhora. A tabela seguinte resume os indicadores e as características de cidades competitivas, conforme proposto por Kresl e Gappert (1995).

Quadro 5. Indicadores e características de cidades competitivas.

Indicadores de competitividade	Características da competitividade
Os empregos criados devem ser altamente especializados, com altos salários	<ul style="list-style-type: none"> • Fortes e extensas ligações com o resto do mundo
A produção deve evoluir para produtos e serviços ambientalmente benignos	<ul style="list-style-type: none"> • Força de trabalho altamente especializada • Força de trabalho altamente educada

A produção deve concentrar-se em bens e serviços com características desejadas, possuindo alta elasticidade-renda de demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Total disponibilidade de negócios e serviços profissionais
A taxa de crescimento econômico deve ser apropriada, de modo que seja atingido o pleno emprego, sem gerar externalidades negativas, como mercados altamente estressados	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura de transporte e comunicação de excelente qualidade • Um complexo de instituições de pesquisa apropriado para a vantagem competitiva da cidade
A cidade deve especializar-se em atividades que garantirão que ela tenha controle sobre seu futuro, isto é, possibilidade de escolher entre futuros alternativos, ao invés de simplesmente aceitar o que vier	<ul style="list-style-type: none"> • Firms de grande porte ou com alta inserção internacional • Um ambiente propício para a emergência de um conjunto dinâmico de pequenas e médias empresas • Acesso adequado a capital de risco (<i>venture capital</i>) e serviços financeiros
A cidade deve ser capaz de melhorar sua posição na hierarquia urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Espaços industriais e escritórios de negócios atrativos • Ambiente regulatório propício para os negócios • Governo eficaz • Ligações eficazes entre o setor público e o privado

Fonte: Kresl & Gappert, 1995.

Além disso, os mesmos autores observaram que a competitividade urbana é uma função de determinantes econômicos e estratégicos. Nos determinantes econômicos estão contidos fatores de produção, infraestrutura, localização, estrutura econômica e amenidades urbanas. Por outro lado, determinantes estratégicos são uma soma de eficácia do governo, estratégia urbana, cooperação público-privada e flexibilidade industrial. Essa função de competitividade é ilustrada abaixo.

Quadro 6. Determinantes econômicos e estratégicos da competitividade urbana.

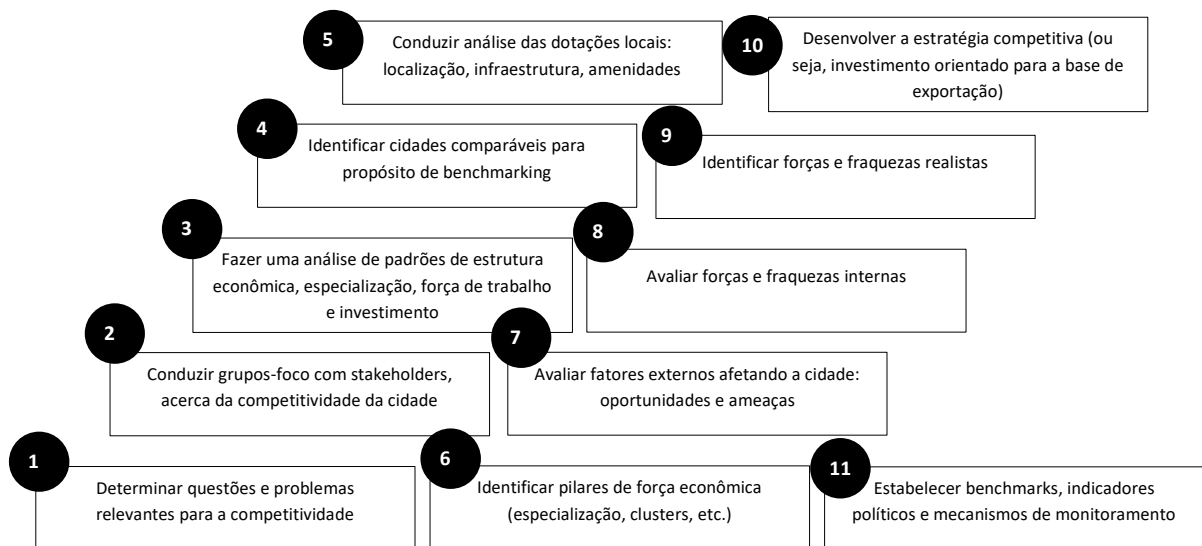
Competitividade Urbana = f (Determinantes Econômicos + Determinantes Estratégicos)	
Econômicos	Estratégicos
Fatores de Produção	Eficácia do Governo
Infraestrutura	Estratégia Urbana
Localização	Cooperação Público-Privada
Estrutura Econômica	Flexibilidade Institucional
Amenidades Urbanas	

Fonte: Kresl & Gappert, 1995.

Alguns dos termos acima merecem um olhar mais apurado. *Localização* está relacionada a fatores que influenciam empresas a se estabelecerem em uma cidade específica, incluindo fatores tais como a dicotomia centro-periferia, efeitos de aglomeração, avanços de novas tecnologias em logística e transporte, níveis de urbanização e características geográficas. *Estrutura Econômica* inclui: “distribuição das empresas por tamanho, o papel desempenhado por empresas estrangeiras, e a riqueza do complexo de firmas ofertando suporte financeiro e de negócios” (KRESL & GAPPERT, 1995, p.8). *Amenidades Urbanas* são a provisão de “alta cultura (museus, orquestras, empresas de dança e de ópera, galerias, e outros espaços de performances artísticas e apresentações), além de bairros históricos para residência, compras e recreação, instituições educacionais, parques, bairros étnicos, etc.” (KRESL & GAPPERT, 1995, p.9). Eles atraem trabalhadores altamente qualificados para morar na cidade, contribuindo para a melhora no nível de competitividade. *Estratégia Urbana* é a mobilização de recursos locais, criando uma estrutura efetiva para que eles interajam, identificando um objetivo final e atribuindo tarefas específicas para as entidades relevantes. *Flexibilidade Institucional* é a presença de instituições menos dependentes em estruturas burocráticas, mais dispostas a promover a participação de atores externos e permitindo a introdução de tecnologia e inovação nos seus modos de trabalho.

Outra visão sobre o assunto é dada por Osmanovic et al (2010), que estabeleceram onze passos para o desenvolvimento de estratégia competitiva para uma cidade. O processo é ilustrado a seguir:

Figura 2. Onze passos para o desenvolvimento de uma estratégia urbana competitiva.



Fonte: Webster & Muller, 2000 & Osmankovic et al, 2010.

Adicionalmente, Osmankovic et al (2010) elaboram indicadores para o desenvolvimento da cidade, baseados em diferentes áreas do ambiente urbano. Tais indicadores estão resumidos a seguir.

Quadro 7. Indicadores de desenvolvimento urbano sustentável.

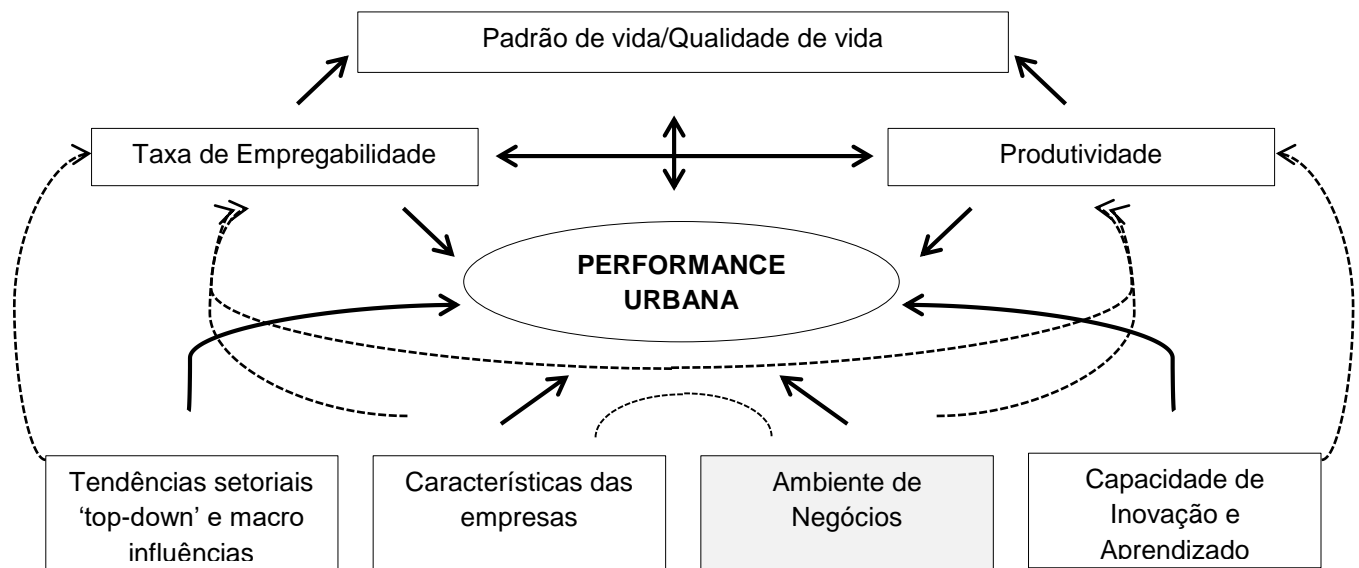
Área	Indicador
Economia	• PIB per capita
Transporte urbano e segurança rodoviária	• Velocidade da rede rodoviária, frequência de acidentes
Qualidade do ar	• Emissões de carbono
Saúde	• Mortalidade infantil
Crime	• Homicídios, estupros, assaltos
Moradia e infraestrutura ambiental	• Redes de água e energia
Gestão de dejetos	• Disposição de resíduos sólidos em aterros, incineração, reciclagem

Fonte: Osmankovic et al, 2010.

Outra perspectiva foi apresentada por Begg (1999), que descreveu três níveis de análise para estudar a competitividade de cidades. Primeiro, há custos diretos relacionados à lucratividade geral das empresas. Eles incluem custos trabalhistas e de propriedade e custos de fatores de produção; logicamente, cidades capazes de oferecer os menores custos para as empresas serão mais competitivas. Segundo, há custos indiretos, relacionados ao “ambiente” da cidade, considerando condições de trânsito, dinamismo e inovação no ambiente de negócios, infraestrutura e outros fatores, externos à firma, mas influenciando ou facilitando a competitividade de seus produtos e serviços. Terceiro, há também influências políticas e de governança. Elas incluem regulações influenciando a facilidade em se fazer negócios, taxas e impostos cobrados pelas autoridades, e “amenidades urbanas” (boas escolas e universidades, atividades culturais, segurança, infraestrutura de saúde, etc.) que se tornam ativos-chave da cidade.

Baseado nesses níveis de análise, o autor desenvolveu um *framework*, contendo influenciadores-chave da performance econômica urbana.

Figura 3. *Framework* de Performance Urbana.



Fonte: Adaptado de Begg, 1999, p.802.

As quatro caixas da base contêm *tendências setoriais*, relacionadas ao ambiente macroeconômico e a tendências de política nacional afetando a cidade; *características das empresas*, incluindo propriedade, tamanho, especialização, poder de decisão e financeiro e outros fatores afetando a performance das empresas; *ambiente de negócios*: características dos fatores de

produção, nível educacional, social e fatores ambientais, legislações fiscais e regulatórias, infraestrutura e transporte; *inovação e aprendizado* está relacionado ao acesso a *networking*, suporte para a pesquisa, presença de *clusters* e facilidade para inovar e sucesso na atração de investimentos.

Além disso, *nível de emprego e produtividade* são consequências da interação eficiente entre os fatores acima e ações governamentais. Nesse sentido, Porter “explicitamente chama a atenção para que os governos reconheçam que políticas sociais e econômicas devem ocorrer em interação, ao invés de serem consideradas caixas separadas: ‘Cidadãos educados e saudáveis e que trabalham num ambiente seguro são necessários para a produtividade’” (BEGG, 1999, p. 804). Begg observa que as características das cidades e a maneira como a política as afeta são fatores críticos para a performance econômica.

Finalmente, de acordo com esse *framework*, o resultado final de uma cidade competitiva é a melhora no nível de vida de seus cidadãos. É claro que tensões podem continuar a existir, mesmo quando a cidade atinge esse estado, uma vez que há possibilidade de “maiores salários elevarem o nível de vida, mas serem compensados por degradação ambiental ou ameaças à segurança pessoal” (BEGG, 1999, p.801).

Nesta dissertação será utilizado o modelo de Begg (1999) para avaliar a competitividade do Rio de Janeiro. O foco será na variável ambiente de negócios, conforme destaque na figura 3. A medida da competitividade será baseada na análise dos aspectos da gestão pública que afetam positivamente o ambiente de negócios. Adicionalmente, serão utilizados alguns dos indicadores e características da competitividade urbana, bem como os determinantes econômicos e estratégicos para essa competitividade, apontados por Kresl e Gappert (1995). Essas análises serão realizadas no capítulo 5 da dissertação.

Capítulo 2. Competitividade das Cidades Olímpicas

O capítulo trata da análise de três *benchmarks*, i.e., cidades olímpicas anteriores ao Rio, para posterior avaliação comparativa entre a Rio 2016 e esses casos. As cidades selecionadas foram Barcelona, Pequim e Londres. Barcelona 1992 foi escolhida porque é indicada pela literatura como principal *case* olímpico de sucesso, de forma que o megaevento contribuiu significativamente para seu impulso dentro da União Europeia e no restante do mundo (BRUNET, 1995). Por outro lado, Pequim e Londres foram selecionadas por tratarem-se das sedes olímpicas imediatamente anteriores ao Rio, de modo que sua análise pôde evidenciar tendências na organização dos jogos, e.g., preocupação com a sustentabilidade e incremento gradual no uso de recursos tecnológicos mídias digitais (LOCOG, 2012; GE, 2016).

Cada cidade é analisada de acordo com três aspectos. Primeiro, uma breve apresentação dos respectivos jogos olímpicos, seu contexto e operacionalização. Em seguida, são apresentadas as transformações vivenciadas pelas cidades, focando particularmente nos projetos e infraestrutura construídos. São também esboçadas algumas notas sobre os legados e a influência dos jogos na economia e competitividade internacional dessas cidades. Para essas análises, são utilizados os relatórios oficiais de cada olimpíada, que são comparados com artigos e outras evidências da literatura acadêmica especializada sobre o tema. Por fim, é feito um apanhado das principais críticas à cada olimpíada e às mudanças sociais e estruturais acarretadas pelo contexto de preparação para os megaeventos.

2.1. Barcelona 1992

Barcelona foi escolhida para análise por ter sido a primeira cidade que utilizou os jogos olímpicos como estratégia para a realização de grandes projetos e intervenções urbanas (UNIVERSITY OF LUGANO, 2005).

Os jogos de 1992 caracterizaram-se como um dos mais bem sucedidos da história, tanto pelos impactos positivos e legado deixados na cidade, quanto pela transformação de Barcelona em polo turístico e econômico de classe mundial. Como indicativo disso, até hoje o “Modelo Barcelona” é utilizado como referência por outras cidades olímpicas, inclusive pelo Rio de Janeiro. A realização do evento proporcionou a inserção internacional da cidade, posicionando-a em papel de destaque na recém criada União Europeia e afirmando sua condição de cidade global. Sua grande capacidade de alinhar esforços nas três esferas de governo (municipal, da comunidade autônoma da Catalunha

e do governo central espanhol) rendeu-lhe legados e valorização de sua “marca internacional” observados até hoje (VILA et al, 2014).

Segundo o relatório oficial da olimpíada, ao longo de sua história, Barcelona foi marcada pela falta de planejamento urbanístico. Ao final da era Franco e início do período democrático, ficou evidente que havia enorme escassez de espaços e de infraestrutura para atividades de lazer. Em consequência, a partir dos anos 1980, a cidade engajou-se em um intenso programa para a construção de espaços públicos. Esse esforço de modernização e racionalização do espaço urbano rendeu-lhe em 1991 o *Prince of Wales Prize*, prêmio concedido pela *School of Urban Design* da Universidade de Harvard (COOB’92, 1992).

Nesses contexto, os jogos olímpicos surgiram como uma grande oportunidade para acelerar projetos infra-estruturais na cidade e em sua região metropolitana. Em linhas gerais, no cenário olímpico a cidade foi marcada pela forte influência do setor privado, pela gestão da cidade com a “eficiência de uma grande empresa”, pela revitalização de espaços públicos, seguida da expansão do setor imobiliário de alta renda, num processo de gentrificação como ponto central da política urbana (CARVALHO, 2014).

Em geral, houve em Barcelona flexibilidade regulatória nas constantes parcerias público-privadas, intervenções urbanas em áreas com alto potencial de valorização, projetos de revitalização de áreas centrais e portuárias e a construção de um pacto consensual, principalmente entre o governo central e o local, na busca pelo desenvolvimento econômico e na internacionalização do país, da região e da cidade. Este consenso foi estabelecido, essencialmente, pelo sentimento de crise na época e pela oportunidade, vista como única, do maior megaevento esportivo do mundo (CARVALHO, 2014, p.18-19).

De acordo com Brunet (1995), esses projetos olímpicos tiveram efeitos estruturais na cidade, na seguinte ordem de importância: Estradas e infra-estruturas de transporte, Habitação, Escritórios e espaços comerciais, Telecomunicações e serviços, Hotéis, Instalações desportivas e Infra-estruturas ambientais. O detalhamento desses projetos encontra-se no relatório oficial dos jogos, intitulado *Official Report of the Games of Barcelona 1992*. Esse documento contou com 5 volumes, cujos conteúdos são apresentados resumidamente no quadro abaixo. O primeiro volume trata da história da cidade, os três seguintes descrevem o processo de candidatura, preparação e organização dos jogos, e o último apresenta seus resultados (quadro de medalhas). Para esta pesquisa, foram utilizados particularmente os volumes 1 e 2.

Quadro 8. Conteúdo dos cinco volumes do relatório oficial das olimpíadas de Barcelona 1992.

Volumes	Conteúdo
<i>Vol. 1. The challenge: from the idea to the nomination - 459p.</i>	Faz um detalhado recorrido pela história da cidade, com foco em suas transformações ao longo dos séculos. Analisa a história dos jogos olímpicos. Por fim, faz um extenso descritivo do processo de candidatura de Barcelona para sediar os jogos de 1992, relatando todos os aspectos importantes de cada etapa do processo.
<i>Vol. 2. The means: objectives, resources and venues - 431p.</i>	Inicialmente analisa a formação e estrutura do COOB'92 e o plano estratégico deste organismo. Em seguida avalia os recursos econômicos e orçamento dos jogos, bem como suas respectivas fontes, e contabilização de gastos. Analisa também os recursos humanos, tanto os funcionários do COOB'92 quanto voluntários dos jogos. Após isso, avalia as localidades de realização do evento, as obras e projetos de preparação desses locais, que foram 4: Montjuïc, Diagonal, Vall d'Hebron e Parc de Mar. Por fim, apresenta as atividades culturais ocorridas na cidade, relacionadas ao evento.
<i>Vol. 3. The organisation: the preparation of the Games – 427p.</i>	Este volume é mais focado nos aspectos operacionais dos jogos, na logística de cada atividade, e na organização. Descreve a preparação e operacionalização das cerimônias de abertura e encerramento. Trata ainda da cobertura de mídia, dos aspectos tecnológicos e dos materiais utilizados. Em seguida, trata dos alojamentos olímpicos, segurança, transporte e comunicação. Conclui abordando os aspectos comerciais e de <i>marketing</i> do evento e de suas atividades.
<i>Vol. 4: The Games : sixteen days in Summer - 455p.</i>	Trata dos aspectos técnicos dos jogos. Aborda novamente e com mais detalhes as cerimônias de abertura e encerramento e a cidade de Barcelona, em sua preparação para os jogos. Em seguida aborda todas as modalidades esportivas. Trata novamente dos aspectos culturais e eventos artísticos paralelos ocorrendo nas diversas partes da cidade. Conclui com as residências ou alojamentos olímpicos e a provisão de serviços.
<i>Vol.5: The results - 431p.</i>	Este volume final trata do quadro de medalhas por modalidade esportiva. Foca em dados de cunho quantitativo, com poucas descrições.

Fonte: Elaboração própria, com base em COOB'92 (1992).

A organização dos jogos contou com três tipos de estruturas político-administrativas, conforme salienta Carvalho (2014). Primeiro, o acordo interinstitucional entre Barcelona, a Generalitat (ou governo autônomo da Catalunha), o Comitê Olímpico Espanhol e o Comitê Olímpico Internacional. Segundo, uma *joint venture* composta pelo setor público e pela iniciativa privada nacional e internacional, conformando a Barcelona Holding Olympic, SA (HOLSA). Terceiro, grupos especiais de administração, separados da gestão pública tradicional, com funções de investimento e organizacionais.

Numa análise comparada com outros jogos olímpicos, observa-se que Barcelona 1992 teve um investimento financeiro consideravelmente alto. Também cabe salientar o elevado percentual de investimentos indiretos (73,8%), ou seja, não diretamente ligados aos jogos, evidenciando que a cidade tentou minimizar o verdadeiro custo das olimpíadas, “investindo pesadamente em infraestruturas que foram utilizadas amplamente após o evento” (UNIVERSITY OF LUGANO, 2005, p.11).

Tabela 1. Investimentos relacionados aos Jogos Olímpicos de *Tokyo, Montreal, Los Angeles, Seoul e Barcelona.*

	Tokyo 1964		Montreal 1976		Los Angeles 1984		Seoul 1988		Barcelona 1992	
	M US\$	%	M US\$	%	M US\$	%	M US\$	%	M US\$	%
Investimentos Diretos	452,116	2.7%	2,824,863	89.0%	522,436	100%	1,467,853	46.5%	2,460,855	26.2%
Investimentos Indiretos	6,373,372	97.3%	350,012	11.1%	-	-	1,687,423	53.5%	6,915,274	73.8%
TOTAL	6,825,488	100%	3,174,857	100%	522,436	100%	3,155,276	100%	9,376,129	100%

Fonte: Elaboração própria, com base em Brunet (1995) e University of Lugano (2005).

Com relação ao financiamento e às receitas, os jogos de Barcelona 1992 apresentaram saldo positivo. Segundo o Comitê Organizador das Olimpíadas de Barcelona 1992 (COOB'92, 1992), esses jogos deixaram um superávit de 358 milhões de pesetas, em dinheiro da época. Ainda segundo esse órgão, as receitas próprias foram responsáveis por 75% do financiamento dos jogos. As principais fontes de receitas e de gastos estão dispostas na tabela abaixo.

Tabela 2. Origem e destino das receitas dos Jogos Olímpicos de Barcelona 1992.

<i>Period 1986-1993</i>	<i>In current pesetas</i>	<i>Distribution</i>
A. ORIGIN OR FINANCING OF REVENUE		
	668,386,640,000	59.7%
1. Commercial Revenue		
Private national investment	204,697,131,130	18.3%
Private foreign investment	108,320,328,870	9.7%
Investment of state enterprises	130,416,240,000	11.6%
HOLSA: self-generated revenue of the enterprises of the group	42,448,000,000	3.8%
COOB'92: self-generated revenue	120,055,700,000	10.7%
COOB'92: contribution of sponsors of materials	42,448,000,000	3.8%
COOB'92: lotteries	20,143,400,000	1.8%
2. Revenue from taxation		
Investments in public budgets	451,123,080,000	40.3%
HOLSA: credit (contributions of the Ministry of Economy and Taxation, and the City of Barcelona)	325,586,180,000	29.1%
Transfer payments from the Central State to the COOB'92	112,590,000,000	10.1%
	12,946,900,000	1.2%
A=B ORIGIN=APPLICATION	1,119,509,720,000	100.0%
B. APPLICATION OR USE OF RESOURCES		
1. Resources applied to the organization		
Programs of the COOB'92	162,879,720,000	14.5%
	162,879,720,000	14.5%
2. Resources applied to construction projects		
Investment of private enterprises	956,630,000,000	85.5%
Investments of State enterprises	313,017,460,000	28.0%
Investments of the City of Barcelona	130,416,240,000	11.6%
Investments of HOLSA	22,788,580,000	2.0%
Investments of HOLSA	154,895,840,000	13.8%
Investments of the Generalitat de Catalunya	142,726,000,000	12.7%
Investments of the COOB'92	32,714,280,000	2.9%
Investments of other public administrations	43,947,840,000	3.9%

Fonte: Brunet (1995, p.11-12).

Segundo Brunet (1995), 32,7% dos projetos olímpicos foram promovidos pela iniciativa privada, tendo-se concentrado em quatro áreas: habitação, hotelaria, centros empresariais e auto-estradas privadas (com pedágios). Nesses termos, observa-se que esses jogos caracterizam-se por uma grande preocupação com “custos”, e muitos esforços para minimizá-los. Brunet (1995) afirma ainda que o verdadeiro custo do evento representou apenas 14,5% do total de recursos gastos, e sua maioria foi financiada com recursos próprios do COOB'92. Os outros 85,5% dos gastos teriam sido convertidos em melhorias de longo prazo para a cidade, como aperfeiçoamentos nos transportes e habitação.

Relativamente às transformações infra-estruturais, Carvalho (2014) apontou uma periodização do processo olímpico de Barcelona em duas etapas de intervenções urbanas. Numa primeira etapa as transformações foram mais modestas, via multiplicação dos espaços públicos,

em atendimento simultâneo às necessidades olímpicas e às da cidade. A segunda etapa foi caracterizada pelas grandes intervenções urbanas, iniciadas pela abertura para o mar e restauração do Porto Velho. Essa etapa foi marcada pela maciça privatização dos espaços, através da construção de bairros residenciais de alta renda, grandes *shoppings*, restaurantes e hotéis de luxo, especialmente na orla. Essas transformações dos espaços levaram à especulação, descaracterização e privatização do espaço urbano, dirigida pela ótica dos interesses econômicos e com forte apelo aos investimentos do capital internacional. Obviamente, essa foi uma etapa de ruptura em relação à anterior, na qual prevaleceu o discurso da expansão dos espaços públicos e da “cidadania”.

Dentre as principais transformações apontadas pelo COOB’92 (1992) encontra-se a revitalização do velho Porto de Barcelona, com o intuito de transformá-lo em área recreativa e residencial. Segundo o COOB’92 (Vol.1, 1992, p.77) “esse processo de renovação da beira-mar da cidade foi complementado por melhorias para o distrito de Barceloneta e pela conversão da antiga zona industrial e de armazenagem de *El Poblenou* em uma área residencial.” Antes da reforma essa área era separada do restante da cidade, com a qual conectava-se apenas por uma ferrovia. As obras olímpicas possibilitaram a revitalização da área, reconstrução da via costeira, desenvolvimento da vila olímpica e reparação do sistema de esgoto.

Outra prioridade foi a reconstrução da malha viária da cidade. “As novas rodovias foram concebidas para facilitar a entrada e saída da cidade e para melhorar as ligações entre a rede rodoviária principal e as várias áreas de Barcelona” (COOB’92 Vol.1, 1992, p.83). O objetivo principal foi facilitar o fluxo de veículos, devido ao incremento no tráfego a partir dos jogos. Com efeito, o fluxo de veículos aumentou consideravelmente entre 1990 e 1993 (BRUNET, 1995).

Ocorreram ainda mudanças significativas como a modernização do aeroporto e a extensão e renovação do sistema de telecomunicações, contando com a construção de instalações especializadas, como a torre de telecomunicações de *Montjuïc*. O incremento da capacidade hoteleira foi outro ponto marcante. Ainda, uma série de projetos culturais foram iniciados nesse contexto, dentre eles: “a renovação do Museu Nacional de Arte da Catalunha, o Auditório Municipal, o Teatro Nacional da Catalunha, o Centro de Cultura Contemporânea, o Museu de Arte Contemporânea e o novo Jardim Botânico no *Parc del Migdia* em *Montjuïc*” (COOB’92, Vol.1, 1992, p.93).

Com relação às chamadas “áreas olímpicas”, localidades onde se concentraram as atividades dos jogos, Barcelona 1992 focou seus projetos de infra-estrutura em quatro áreas periféricas e

relativamente inativas da cidade: Montjuïc, Diagonal, Vall d'Hebron and Parc de Mar. Abaixo são sintetizadas as principais modificações em cada uma dessas áreas.

Quadro 9. Transformações nas 4 áreas olímpicas dos jogos de Barcelona 1992.

Área	Transformações
<i>Montjuïc</i>	O maior parque da cidade de Barcelona. Foi o principal local das instalações desportivas que foram utilizadas para as competições dos Jogos Olímpicos de 1992. O seu magnífico cenário, a facilidade de acesso de todos os locais da cidade (de carro, ônibus e metro), e as suas muitas instalações desportivas, culturais e de lazer, tornaram-no um dos locais mais frequentados pelo povo de Barcelona. A realização dos Jogos da XXV Olimpíada em Barcelona levou à redescoberta e remodelação do parque, à definição final das suas fronteiras e à consolidação da sua função como parte da cidade, graças à revitalização de áreas abandonadas e à construção de novas instalações. Dentre as construções nesse local, estão o Estádio Olímpico, o Instituto Nacional de Educação Física da Catalunha e o <i>Palau Sant Jordi</i> .
<i>Diagonal</i>	A Área Diagonal fica no sudoeste de Barcelona, a parte mais alta da cidade e próxima a estradas importantes, como a auto-estrada A-2 e à própria <i>Avinguda Diagonal</i> . Das quatro áreas olímpicas, esta era a que possuía a maior parte das instalações desportivas, públicas e privadas, no momento da nomeação para os Jogos Olímpicos. Antes dos Jogos, a área estava muito desordenada do ponto de vista urbanístico, devido à falta de ligações adequadas entre a continuação da <i>Avinguda Diagonal</i> , a cidade de <i>Esplugues</i> e a cidade de <i>L'Hospitalet de Llobregat</i> . Era, portanto, necessário desenhar a área em conjunto, construindo novas estradas para conectá-la com Barcelona e outras localizadas vizinhas.
<i>Vall d'Hebron</i>	A realização dos Jogos da XXV Olimpíada em Barcelona ofereceu a oportunidade de transformar uma grande área isolada e não estruturada no norte da cidade numa importante zona de lazer e de instalações desportivas. Cinco dos esportes no programa olímpico ocorreram na área nova de <i>Vall d'Hebron</i> : quatro do programa oficial (ciclismo, tênis, arco e flexa e voleibol) e um esporte da demonstração (pelota Basque). A construção de 500 novas moradias pelo Instituto Municipal de Habitação, desenhado por Carlos Ferrater (usado como uma vila de imprensa durante os Jogos), implicou um projecto de desenvolvimento que definiu uma parte de Barcelona caracterizada por um conglomerado de instalações de <i>Health Care</i> , Educacionais e Sociais, divididas pela <i>Ronda de Dalt</i> e cercadas por áreas residenciais.
<i>Parc de Mar</i>	A área de Parc de Mar foi a parte de Barcelona que sofreu mais mudanças para a realização dos Jogos da XXV Olimpíada. A nomeação olímpica permitiu recuperar, através de um projeto de remodelação em larga escala, mais de 100 ha de terrenos industriais para áreas residenciais e instalações públicas. A área do <i>Parc de Mar</i> abrigou a Vila Olímpica, para mais de 15.000 pessoas, tanto atletas e funcionários, quanto a <i>Vila do Parc de Mar</i> , para árbitros e juizes. As competições de quatro dos esportes no programa Barcelona'92 foram realizadas nesse local: iates, badminton, tênis de mesa e alguns eventos da competição de pelota basca. A Vila Olímpica foi construída numa área que até pouco tempo fora ocupada por indústrias em declínio, separadas do resto da cidade e do mar por duas linhas ferroviárias, o que, por sua vez, restringia o acesso a praias afetadas pela poluição causada por engoto industrial, bem como um dreno de água subterrânea menos poluída. O Plano Especial elaborado pela equipe de arquitectos

Josep Martorell, Oriol Bohigas, David Mackay e Albert Puigdomènech, aprovado em Junho de 1986, foi o instrumento que permitiu tornar a Vila Olímpica um novo distrito integrado num tecido urbano agraciado com espaços públicos e dotado de instalações desportivas.

Fonte: ECOOB'92, Volume 2.

Pelo exposto, observa-se que a maioria das obras de Barcelona 1992 não foram diretamente projetadas para os jogos. A cidade planejou estrategicamente os projetos para maximizar os legados olímpicos, promovendo reformas e reestruturações no espaço urbano, minimizando os custos diretos do evento. No entanto, a regeneração desses espaços teve como contrapartida a seletividade de seus usuários, afastando-se cada vez mais da lógica da “expansão dos espaços públicos” e priorizando o processo de gentrificação do espaço urbano. Através de uma política essencialmente neoliberal de revitalização dos espaços, visando à atração de investimentos nacionais e internacionais, Barcelona teve êxito na construção de uma infraestrutura urbana importante para sua inserção competitiva no cenário internacional.

Alguns estudos foram conduzidos acerca dos legados e competitividade urbana de Barcelona pós-1992. Segundo Vila et al (2014), um dos efeitos mais positivos dos jogos foi a potencialização do mercado turístico. A cidade conseguiu aumentar o número de turistas nacionais e europeus de forma a duplicar sua quantidade na década de 1990, chegando a 7.7 milhões de visitantes no ano de 2000. Nessa mesma linha, University of Lugano (2005) destaca a grande capacidade do município de se promover (*marketing itself*).

Esse padrão continuou na década de 2000. “O número de passageiros aéreos para Barcelona triplicou ao longo das duas últimas décadas para 29 milhões e a capacidade hoteleira mais do que dobrou para 60.000 quartos no mesmo período” (EVENING STANDARD, 2011).

Outra capacidade adquirida foi a expertise em promover e organizar eventos esportivos, impulsionando a cidade internacionalmente. “Em Barcelona, realizar grandes competições esportivas é agora uma parte fundamental do nosso desenvolvimento e estou convencido de que o esporte é a forma perfeita de injetar vida em uma cidade, melhorar seu bem-estar e colocá-la no cenário internacional”, afirmou o ex-prefeito da cidade, Xavier Trias, em 2012 (OLYMPIC GAMES, 2012, p.1).

Os projetos olímpicos também influenciaram positivamente o trânsito. Através da construção de quatro novas rodovias de 30 milhas cada, conectando as quatro principais áreas

olímpicas e agilizando o transporte dos atletas, o legado para a cidade consistiu no alívio do tráfego e redução de congestionamentos após os jogos (EVENING STANDARD, 2011).

Além disso, o papel da cidade como importante referência internacional em Arquitetura teve contribuição dos projetos olímpicos. Em 1999 Barcelona foi a primeira cidade a receber a *Royal Gold Medal*, prêmio internacional de arquitetura concedido pelo *Royal Institute of British Architects*, que até então havia conferido tal distinção apenas a indivíduos. No contexto olímpico, “alguns arquitetos de renome foram convidados a desenhar novos projetos para a cidade: Calatrava¹⁵ para a Torre de Telecomunicações de *Montjuic*; Gregotti para a reconstrução do Estádio de *Montjuic*; Pei para o Centro de Comércio Internacional no porto; e Isozaki para o ginásio *Palau San Jordi*” (UNIVERSITY OF LUGANO, 2005, p. 10).

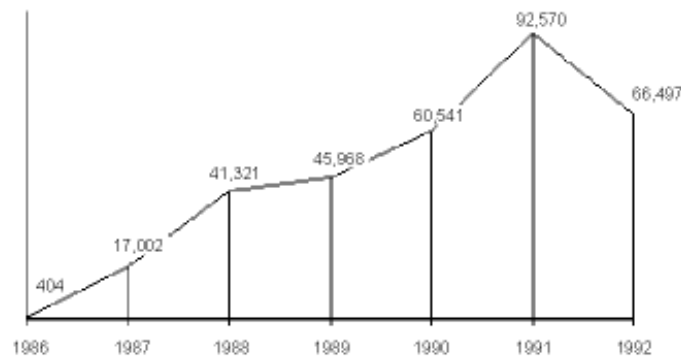
Em relação ao mercado de trabalho e ambiente de negócios, os jogos de Barcelona afetaram positivamente a economia da cidade, embora também tenham ocasionado processos sociais controversos. O mercado imobiliário sofreu revitalização expressiva, desde a nomeação da cidade como sede olímpica, em outubro de 1986, até meados da década de 1990. Brunet (1995) argumenta que o aquecimento desse setor deveu-se ao crescimento da atratividade da cidade, à falta de terras para construção, aumento dos custos de construção e da receita das famílias.

A hipervalorização imobiliária foi ocasionada pela regeneração de áreas periféricas da cidade, que passaram a ter *status* de “novas centralidades”, com ligações rodoviárias para as demais regiões, e amenidades urbanas como centros comerciais e polos culturais. Em contrapartida, ela ocasionou a crescente seletividade desses espaços, expulsando seus antigos moradores para as faixas mais periféricas, conforme ressalta Carvalho (2014).

Quanto ao total de empregos gerados, os jogos tiveram contribuição expressiva. Observa-se que em 1991 Barcelona apresentava taxa de desemprego de 9,6% da população ativa, ao passo que a Catalunha apresentava 11% e a Espanha, 15,4% (BRUNET, 1995).

¹⁵ Arquiteto espanhol responsável pelo projeto do Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro. Mais informações: <http://www.calatrava.com>

Gráfico 1. Total de empregos gerados pelos jogos de Barcelona 1992.



Fonte: Brunet, 1995, p.19.

Logicamente, a tendência acima trouxe preocupações quanto à empregabilidade no cenário pós-olímpico. Uma vez que parcela significativa dos empregos gerados nos anos de preparação olímpica esteve relacionada diretamente aos jogos, uma massa grande de desempregados passou a existir após o evento.

Com relação à atratividade da cidade do ponto de vista de negócios, ou atração de Investimento Externo Direto (IED), Brunet (1995, p.20) concluiu que:

Considera-se que a preferência das empresas por se localizar em Barcelona é uma excelente indicação sintética da sua atratividade, da disponibilidade de serviços (escritórios, terrenos industriais, habitação, etc.) e de mão-de-obra, de seu mercado e da competitividade em termos gerais. Em 1991, no meio do *boom* pré-olímpico, já se sentia a excelente expectativa para Barcelona, que chegou à 8ª posição no *ranking* das cidades europeias. Em contraste, em 1992, tinha caído para 13ª por conta do aumento dos preços dos aluguéis e dos custos de escritórios.

A vila olímpica, construída a partir do bairro deteriorado *El Poblenou*, converteu-se no bairro de classe média alta batizado de *Nova Icària*, dotado de escolas, universidade, pontos comerciais e outras amenidades urbanas. Aí foi criado parque tecnológico 22@BCN, com a função de atrair empresas nacionais e internacionais para os centros universitário e de pesquisa local (CARVALHO, 2014).

Apesar do grande sucesso dos jogos de Barcelona 1992, algumas críticas foram levantadas pela sociedade e pela literatura especializada. Uma delas esteve relacionada à sobrevalorização dos aspectos econômicos em detrimento da construção de um patrimônio efetivamente público para a população.

os Jogos Olímpicos, em plena época de debate acerca do patrimônio, não deram a devida importância ao tema (do patrimônio público). Houve, por exemplo, a aniquilação de um bairro industrial, com quase 200 famílias, na orla e ali há hoje um bairro (*Nova Icaria*), com um grande shopping e a vila olímpica de classe média alta. Ademais, nos períodos de planejamento, extensão e execução das obras para os Jogos Olímpicos, houve alguns conflitos urbanos concernentes ao custo financeiro e humano de obras intrusivas na vida da população local para um evento de poucos dias, bem como à agenda de longo prazo com um período de preparação de quase seis anos, mobilizando a atenção e o trabalho de inúmeras equipes envolvidas na preparação da cidade (ARANTES, 2012 *apud* CARVALHO, 2014, p.33).

Esse aspecto está bastante relacionado à crítica à gestão da cidade como uma empresa. Tal qual apontado por Harvey (1989, 2008) e Lefèbvre (2000) em sua crítica ao empreendedorismo urbano, que promove a mercantilização da cidade, convertendo seu espaço em um produto de venda no comércio nacional e internacional, e culminando no processo de gentrificação. No caso de Barcelona 1992, esse processo foi visível tanto na ascensão dos negócios imobiliários, quer seja em termos habitacionais ou de estruturas comerciais como hotéis e restaurantes, e no uso de parcerias público-privadas para explorar o espaço urbano sob o pretexto do “desenvolvimento e expansão dos espaços públicos”, mas que na realidade foi convertido em produto cujo uso estava direcionado principalmente às classes mais abastadas.

Houve ainda casos de remoção de famílias inteiras de áreas que receberiam obras, em um processo de revitalização urbana que, efetivamente, assemelhou-se a um processo de higienização. Na realidade, a revitalização de bairros afastados e decadentes, como o bairro industrial *El Poblenou* na orla de Barcelona, teve a intenção de trazer novos habitantes para a área após a construção das infraestruturas adequadas. Nesse bairro foram construídas as áreas residenciais inicialmente destinadas às delegações olímpicas. Mas as intervenções contaram ainda com projetos de grande porte, com a criação de amenidades urbanas como hotéis, *shoppings* e restaurantes. Como resultado, o bairro ficou tão valorizado após o evento que as obras converteram-se em benefícios (via comercialização habitacional, especialmente) principalmente para a iniciativa privada que, embora tenha contribuído apenas em parte com as construções realizadas, acabou convertendo-se na maior beneficiária.

2.2. Pequim 2008

Em 2001, Pequim venceu o *bid* para sediar os XXIX Jogos Olímpicos, ocorridos em 2008. Essa vitória representou uma oportunidade para a China demonstrar sua abertura política e

econômica para o restante do mundo. Além disso, essa foi a terceira vez que um país não ocidental sediou o evento (GE, 2016). De acordo com o *Beijing Organizing Committee for the Olympic Games* (BOCOG, 2008a, p.13), “graças ao constante desenvolvimento econômico e social da China, Pequim melhorou as qualificações básicas prescritas pelo COI em aspectos de infraestrutura, instalações desportivas, apoio público e capacidade de alojamento.”

Outros fatores foram importantes para a vitória: estabilidade política e social, participação ativa do povo chinês nos esportes, experiência bem-sucedida na hospedagem de grandes eventos esportivos, como a XI edição dos Jogos Asiáticos sediados em Pequim em 1990, além do apoio que a infra-estrutura já construída desempenhou (BOCOG, 2008a). Em sua segunda candidatura olímpica, “Pequim tinha mais de 5.000 instalações desportivas bem equipadas, entre as quais seis ginásios com mais de 4.000 lugares e seis estádios com capacidade para mais de 10.000 pessoas. Uma série de médias e grandes instalações de padrões internacionais estava em construção” (BOCOG, 2008a, p.15).

Segundo Ge (2016), um fator de estímulo central para a China apoiar a candidatura de Pequim foi a mudança de foco da política para a economia de mercado, inclusive elevando sua atratividade para investimentos internacionais, em destaque no país desde o final da década de 1970. “Em 1978 havia 200 empresas estrangeiras fazendo negócios na China; hoje há centenas de milhares” (GE, 2016, p.75). De acordo com Megan & Dong (2009, *apud* MINNAERT, 2012, p. 367),

As Olimpíadas de Pequim são antes de tudo um ato político e de afirmação. São também uma declaração de intenção nacional, a culminação do esforço ideológico que remonta ao ano de 1999 e o resultado de reformas políticas, sociais, culturais e econômicas. [...] Em resumo, o esporte foi o ‘palco’ escolhido, no qual os chineses atuam em busca de reconhecimento global, respeito e estima.

Quatro regras foram consideradas fundamentais pelo Comitê Olímpico de Pequim 2008 na organização dos jogos: escolha das áreas olímpicas a uma distância razoável entre si, planejamento dessas áreas em consonância com o desenvolvimento da cidade, combinação das operações para os jogos com o uso na etapa pós-olímpica e, finalmente, balanceamento das construções com a proteção ambiental (BOCOG, 2008a).

Nesse sentido, embora Pequim tenha sido a cidade sede, os eventos ocorreram em seis outras cidades chinesas: Hong Kong; Qingdao, Shandong; Qinhuangdao, Hebei; Shanghai; Shenyang,

Liaoning; e Tianjin, fazendo das olimpíadas um evento nacional¹⁶. Esse esforço pode ser entendido como uma tentativa de distribuir as obras e melhorias olímpicas pelo maior número possível de localidades.

Relativamente aos gastos e investimentos nos jogos, cabem duas considerações. Primeiro, o elevado percentual de gasto público em relação ao privado foi um fator marcante nos jogos de Pequim. Conforme pode-se observar na tabela abaixo, enquanto os jogos de Barcelona 1992, Sydney 2000 e Londres 2012 tiveram investimento público entre 60% e 65% do total, Pequim apresentou um percentual bem superior, da ordem de 85%. Além disso, o total de US\$ 14,2 bilhões investidos em infra-estrutura representaram o maior gasto olímpico entre os quatro exemplos considerados, sendo comparável apenas ao investimento em Londres 2012.

Tabela 3. Investimentos relacionados aos jogos olímpicos de Barcelona, Sydney, Pequim e Londres.

Olympic City	Infrastructure Investment – actual sums (Billions – US Dollars)	Sources of Investment: Public Sector (percentage of total investment)	Sources of Investment: Private Sector (percentage of total investment)
Barcelona 1992	8.012	61.5	38.5
Sydney 2000	3.030	64.4	36.6
Beijing 2008	14.257	85.0	15.0
London 2012	13.700	64.2	35.8

Fonte: Brunet & Xinwen, 2008, p.7

Segundo, pela tabela de investimentos que segue, nota-se que os maiores investimentos foram com proteção ambiental (60,5%), transportes (25,8%) e instalações esportivas (10,0%). Ou seja, houve grande cuidado com a questão ambiental, o que é justificável tendo em vista que por muito tempo (e até hoje) Pequim foi considerada uma das cidades mais poluídas do mundo.

¹⁶ *The 2008 Olympic's Impact on China*. Disponível em <http://www.chinabusinessreview.com/the-2008-olympics-impact-on-china/> Acesso em 11 novembro 2016.

Tabela 4. Investimentos dos Jogos Olímpicos de Pequim 2008

C Capital Investments	Construction Cost (US\$ m)								Total
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Planned Non Olympic Specific Expenditure									
Environmental protection	1000	1000	1500	1500	1500	1300	827	0	8627
Roads & railways	547	592	636	636	636	313	313	0	3673
Airport	12	30	31	12	0	0	0	0	85
Olympic Related Expenditure									
Sports venues			212.57	425.13	495.99	283.42	12.01	0	1429.12
Olympic Villages					110.62	158.87	134.74	38.25	442.48
Total	1559	1622	2379.57	2573.13	2742.61	2055.29	1286.75	38.25	14256.60

Fonte: Brunet & Xinwen, 2008, p.7.

Em resumo, pode-se dizer que os jogos olímpicos representaram o desejo da China em demonstrar sua abertura para o mundo ocidental. Foi um ato político, mas também econômico. Foi um modo de inserir Pequim na rede de cidades globais, especialmente composta por representantes ocidentais. Quanto aos jogos, observa-se a grande preocupação com os legados, principalmente ambientais e de mobilidade urbana. Os investimentos em infraestrutura ficaram em sua maioria por conta do governo, demonstrando que a iniciativa privada teve menor participação nessa edição dos jogos do que normalmente ocorre.

Ocorreram também importantes transformações na cidade em virtude das olimpíadas. No *bid* olímpico, Pequim destacou uma série de problemas ambientais que precisavam ser resolvidos antes do evento. A resolução desses problemas trouxe impactos urbanos consideráveis. A melhora na qualidade do ar foi um ponto de destaque, além de políticas para o aumento da qualidade da água e da gestão de resíduos, bem como considerações ambientais das construções realizadas¹⁷. Algumas dessas transformações urbanas foram a modernização das principais indústrias poluidoras, com a conversão das caldeiras a carvão em combustíveis mais limpos como o gás natural e implementação de normas de emissões de veículos dentro da cidade. Além disso, foram feitas melhorias significativas na rede de esgoto e investimentos na melhora da qualidade e disponibilidade de água potável. Houve, inclusive, construção de um sistema de processamento de resíduos, que beneficia a cidade até hoje¹⁸.

¹⁷ *Beijing Olympics 2008: An urban transformation*. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=2203> Acesso em 11 novembro 2016.

¹⁸ *Ibid.*

Além dessas melhorias ambientais, foram criadas inúmeras construções esportivas. Ao todo foram construídos 37 estádios e instalações olímpicas, dos quais 32 estavam sediados em Pequim e 5 em outras cidades chinesas. Um centro para navegação à vela em *Qingdao* e estádios de futebol em *Tianjin*, *Qinhuangdao*, *Shenyang* e *Xangai*. Os estádios de Pequim, em particular o Estádio Nacional (ou *Bird's Nest*), envolveram grande sofisticação artística e tecnológica, compondo parte do legado olímpico que ficou na cidade.

Relativamente à infraestrutura de transporte, estima-se que Pequim tenha gasto US\$ 11 bilhões em reformas em diversos âmbitos. Alguns destaques são a construção e extensão do sistema de metrô, a conclusão do sistema de veículos leves, a construção e reforma de mais de 318 Km de ruas, implantação de controles de trânsito de alta tecnologia, além da construção do grandioso novo Aeroporto Internacional de Pequim.

Em termos de tecnologia, “a capital da chinesa investiu US\$ 3,6 bilhões para transformar-se em uma *cidade digital* até 2008, com o uso generalizado de telecomunicações digitais e de banda larga, tecnologias de transmissão e rede sem fio e tecnologias inteligentes, incluindo *smart cards*¹⁹.”

David Liu-Yanxiang, presidente da empresa de turismo *China Star Professional Programmes*, baseada em Pequim, resume bem as transformações ocorridas:

A cidade sofreu um avanço significativo em termos de infra-estrutura. A despesa pública total de cerca de US\$ 41 bilhões foi destinada à transformação da cidade. A acessibilidade foi consideravelmente reforçada com a conclusão do novo aeroporto, quatro novas linhas de metrô, novas rodovias e estradas adicionais que conectam a sexta rodovia de circunvalação. (...) Hoteleiros de classe mundial lançaram um grande número de hotéis de quatro e cinco estrelas nos últimos dois anos, com aproximadamente 10.000 novos quartos, que oferecem acomodações de alta qualidade e instalações para eventos em um ambiente altamente competitivo (COYLE, 2010, p. 36).

Apesar dos impactos positivos em termos ambientais e tecnológicos, a cidade aplicou uma estratégia de empreendedorismo urbano nos moldes da cidade-empresa, similar à de Barcelona, ainda que menos agressiva, haja vista o alto percentual de investimento público em detrimento do privado que caracterizou a olimpíada de Pequim.

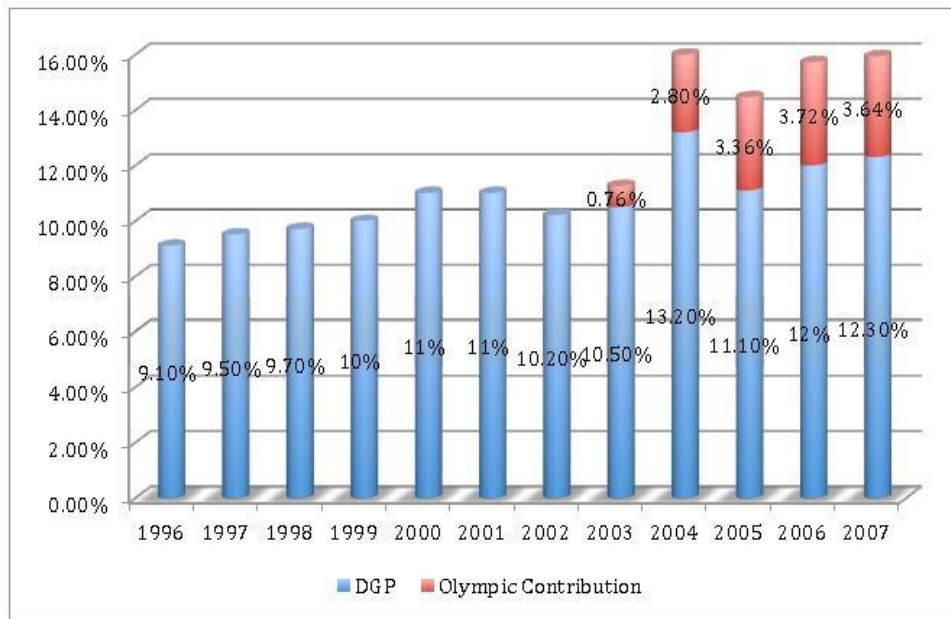
¹⁹ *The 2008 Olympic's Impact on China*. Disponível em <http://www.chinabusinessreview.com/the-2008-olympics-impact-on-china/> Acesso em 11 novembro 2016.

Em termos de legados e competitividade urbana, os jogos de Pequim 2008 representaram importantes progressos. Sem dúvida, as olimpíadas serviram como um catalisador para a modernização do município e sua indiscutível inserção na categoria das cidades globais.

No contexto olímpico, incluindo aí os sete anos de preparação para o evento, houve uma explosão artística e cultural da nova geração de artistas chineses, impactando na competitividade da cidade em termos culturais. Pequim aperfeiçoou-se na preparação, promoção e criação de eventos, exposições de arte e eventos culturais nacionais e internacionais. Certamente as construções do *China International Exhibition Centre* (CIEC) e do *China National Convention Centre* (CNCC) tiveram impactos consideráveis na formação dessa moderna atmosfera cultural na cidade. Nesse sentido, à Pequim histórica e clássica de milhares de anos foi adicionada uma atmosfera complementar de inovação e modernidade artística e tecnológica, para a qual a comunidade criativa local desempenhou um impacto significativo.

Os impactos econômicos dos jogos foram sentidos no Produto Interno Bruto (PIB) da cidade a partir de 2003, com uma contribuição expressiva até 2007, como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 2. Crescimento do PIB de Pequim e contribuição olímpica.



Fonte: Ge, 2016, p.162.

O consumo elevou-se consideravelmente no contexto pré-olímpico, modificando a estrutura da demanda e contribuindo para o crescimento do PIB. Segundo Brunet & Xinwen (2008, p.5), “o

investimento e o consumo foram de 337,15 bilhões de yuans e 327,52 bilhões de yuans, respectivamente, em 2006, superando os 300 bilhões de yuans, 2,2 vezes e 1,8 vezes os de 2001, respectivamente.”

O setor de turismo também mostrou avanços expressivos, como é de praxe nas cidades olímpicas. Isso pode ser percebido tanto pelo incremento no número de turistas quanto pelas receitas que esse acréscimo representou. “Pequim teve 3,8 milhões de chegadas de visitantes estrangeiros em 2007, um aumento de 11,8 por cento em relação a 2006²⁰.” O número de hotéis também aumentou consideravelmente, segundo a mesma fonte.

Quadro 10. As dinâmicas do turismo em Pequim no cenário pré-olímpico.

	International Tourism		Domestic Tourism	
	Tourists (10000 person- times)	Earnings (USD 10000)	Tourists (10000 person- times)	Earnings (10000 yuan)
2001	286	295000	11007	8877000
2002	310	311000	11500	9300000
2003	185	190000	8700	7060000
2004	316	317000	11950	11450000
2005	363	362000	12500	13000000
2006	390	402600	13200	14827000

Fonte: Brunet & Xinwen, 2008, p.13.

Além disso, um ponto crucial para o aumento da competitividade de Pequim foi o acelerado desenvolvimento tecnológico.

Em 2006, Pequim investiu 85 bilhões de yuans em desenvolvimento de ciência e tecnologia, dos quais os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) foram de 45 bilhões de yuans, 5,8% do PIB, 1,2% a mais que em 2001. Pequim aprovou 11.238 patentes, 80% a mais que em 2001. Dentre elas, havia 3.864 patentes de invenção, 3,1% a mais do que em 2001 (BRUNET & XINWEN, 2008, p.6).

²⁰ *The 2008 Olympic's Impact on China*. Disponível em <http://www.chinabusinessreview.com/the-2008-olympics-impact-on-china/> Acesso em 11 novembro 2016.

Com base nos apontamentos até aqui dispostos, compreende-se que os jogos de Pequim aumentaram a competitividade da cidade, particularmente em termos de infraestrutura urbana, aspectos culturais, juntando os elementos clássicos da metrópole com a modernidade trazida pela nova geração de artistas chineses. Ainda, houve melhora em indicadores econômicos como o PIB, e quantitativo de turistas nacionais e internacionais recebidos, além de desenvolvimentos tecnológicos necessários tanto por conta do megaevento quanto para a criação de um legado perene na cidade. Como resultado, muitas empresas originais e inovadoras surgiram, e a capacidade inovativa da capital foi reforçada (BRUNET & XINWEN, 2008).

Entretanto, um número considerável de críticas foram levantadas sobre o evento, especialmente em termos de violação dos direitos humanos de trabalhadores. Na realidade, desde a candidatura olímpica, Pequim estava ciente de suas debilidades e pontos de atenção. “Muitas questões precisavam ser resolvidas, como a criação de um ambiente limpo, redução de congestionamentos, elaboração de um plano viável para os locais olímpicos, melhoras na administração da cidade e nos serviços sociais e ambientação para o uso de língua estrangeira” (BOCOG, 2008a, p.16). E de fato, muitos dos problemas acima foram em parte solucionados, destacadamente a redução de congestionamentos. No entanto, há na literatura algumas críticas ao evento de Pequim 2012.

Embora os investimentos com proteção ambiental tenham sido os maiores em relação aos investimentos em transporte e em instalações esportivas, conforme já visto, os níveis de poluição de Pequim ainda despertaram preocupação da comunidade internacional, especialmente com relação à saúde dos atletas. Pequim falhou em reduzir os níveis de poluição aos níveis prometidos no *bid* olímpico.

Além das críticas relativas à poluição urbana, a mídia internacional foi enfática ao criticar a suposta falta de liberdade e restrições ao seu trabalho, com limitações ao uso da internet. Minnaert (2012) alega que segundo muitos especialistas os jogos olímpicos de Pequim aumentaram as desigualdades sociais, ao invés de reduzi-las. Houve, por exemplo, críticas quanto ao despejo de pessoas de áreas utilizadas para as construções das instalações olímpicas. Segundo Davis & Thornley (2010), estima-se que aproximadamente 250 milhões de pessoas foram despejadas em função dessas construções. Também há críticas quanto à especulação imobiliária que elevou o preço das terras, habitações e alugueis a preços incrivelmente altos na época dos jogos. Nesse contexto, Pequim não foi exceção à tradição olímpica de comoditização dos territórios e venda nos

mercados nacional e internacional, como bem apontou Lefebvre (2000) em sua crítica à política de empreendedorismo urbano comum nas metrópoles globais.

2.3. Londres 2012

Londres é uma das capitais internacionais mais tradicionais do mundo. É uma das três cidades globais descritas e estudadas por Saskia Sassen, particularmente na obra *The global city: New York, London, Tokyo* (SASSEN, 1991). É um polo financeiro e de negócios altamente atrativo para jovens profissionais de todas as partes do globo. Além disso, é um centro cultural e artístico, abrigando boa parte dos eventos internacionais de maior relevância, tanto no cenário musical, cinematográfico e midiático. Como resultado, é uma das cidades mais multiculturais do planeta. Foi com base nesses pressupostos que o conceito dos Jogos de Londres 2012 foi criado.

A ideia central dos jogos foi mudar a visão dos jovens ao redor do mundo sobre saúde e esporte (DAVIS & THORNLEY, 2010). Aproveitando que a cidade possui uma atratividade e visibilidade internacional enormes, acreditava-se que esse foco transmitiria uma importante mensagem sobre a importância da saúde e do esporte para o mundo.

Em termos de organização, a olimpíada uniu os governos de Londres e do Reino Unido ao COI para preparação do evento. Após vencer o *bid* olímpico, na etapa de transição do comitê de candidatura Londres 2012 para a empresa olímpica, adotou-se a recomendação do COI sobre planejar o processo cautelosamente. Foi criada uma *joint venture* (através de um *Joint Venture Agreement*, JVA) em fevereiro de 2005, que reuniu o comitê Londres 2012 com os demais *stakeholders*, a saber: o *Department of Culture, Media and Sport* (DCMS), a *Greater London Authority* (GLA) e a *British Olympic Association* (BOA). Assim, foi criado o *London Organising Committee of the Olympic Games* (LOCOG), um organismo autônomo e independente, capacitado a operar com a liberdade comercial de uma empresa privada (LOCOG, 2012a).

O evento contou ainda com um forte apelo à tecnologia e à sustentabilidade, na tentativa de inserir o que havia de mais recente tanto no planejamento inicial dos projetos a serem construídos quanto na organização dos jogos.

De acordo com o LOCOG (2012b), os principais componentes do processo de tomada de decisão sobre os locais das instalações olímpicas foram

- Acessibilidade
- Legado, através do uso de instalações já existentes e, quando necessário, novas instalações

- Aderência aos requisitos da Federação Internacional
- Tempo de viagem aos locais
- Instalações de treinamento, que ficariam de legado para as comunidades locais
- Ausência de necessidade de residências olímpicas adicionais, além da Vila Olímpica

Nesse contexto, importantes transformações urbanas ocorreram, especialmente a restauração da região Leste de Londres, no *Lower Lea Valley*, onde foram construídas a maior parte das instalações olímpicas. Essa região tinha tradicionalmente um histórico de abrigar os bairros mais pobres da cidade, sendo associada a empregos casuais e de baixa remuneração. Segundo Davis & Thornley (2010), a região sempre sofreu com deficiências no transporte público. Embora situada a apenas 4 milhas de Londres, o acesso era dificultado tanto pelo rio quanto pela existência de terras abandonadas. Assim, o plano de regeneração dessa área era de grande relevância para a cidade.

Para solucionar o problema de acesso, em 1996 foi criado um consórcio para ligar a área ao *Channel Tunnel*, facilitando a ligação do *Lower Lea Valley* com as regiões mais centrais de Londres. No entanto, conforme o excerto abaixo esclarece, a regeneração dessa área, embora planejada desde muito antes de a cidade vencer o *bid* olímpico, foi incorporada ao planejamento dos projetos olímpicos.

Para ajudar a financiar a ligação ferroviária, ao consórcio foi dada a propriedade da terra em torno das estações em *St. Pancras*, *Stratford* e *Ebbfleet*, a fim de atrair desenvolvedores para construir grandes projetos. Em Stratford, os desenvolvedores australianos, *Westfield*, estão construindo o que eles afirmam ser "um dos maiores projetos de desenvolvimento na Europa". Isso inclui 460 mil metros quadrados de escritórios, habitações e instalações comunitárias, dominado por um novo centro comercial com três grandes lojas. Eles afirmam que será o terceiro maior centro de varejo em Londres, somente atrás do *West End* e do *Knightsbridge*. A permissão para o planejamento foi concedida em 2004 e as construções iniciadas em 2007. Assim, os projetos de transporte e a *Stratford City* foram planejadas antes da candidatura olímpica e, pode-se argumentar, iriam garantir a regeneração do *Lower Lea Valley* independentemente do desenvolvimento dos projetos olímpicos (DAVIS & THORNLEY, 2010, p.91).

Dessa forma, o maior legado olímpico, que teria sido a regeneração da área do *Lower Lea Valley*, já estava sendo planejado desde antes da candidatura de Londres, pondo em dúvida a condição olímpica como o motivo por trás dessa iniciativa, segundo Davis & Thornley (2010). Ainda assim, não se pode negar que a revitalização da área trouxe aspectos positivos e um legado de longo prazo para a cidade, independente de ter sido motivada ou não pelo processo olímpico. Com base nos elementos destacados no excerto acima, a área teve um incremento em sua

competitividade econômica e beneficiou a visibilidade do bairro, tradicionalmente uma das áreas mais deterioradas de Londres.

Ainda assim, a literatura especializada aponta que a competitividade urbana da cidade foi impulsionada em diversos aspectos pela olimpíada. Em termos de transporte, o relatório oficial dos jogos argumenta que “foram introduzidas melhorias consideráveis na infra-estrutura de transportes de Londres como resultado dos Jogos” (LOCOG, 2012b, p.105). Algumas dessas melhorias foram: reforma da estação de *Stratford*, da estação de trem leve *Docklands* e atualização da linha *Jubilee*, todas essas reformas melhoraram enormemente o acesso do leste de Londres ao restante da cidade. Com tais reformas foi possível que se recomendasse o uso em massa do transporte público para acesso ao evento. Para além das reformas do sistema de transporte, essa recomendação também adveio por conta do trânsito caótico da cidade, e pelas questões ambientais, um foco marcante do evento. De acordo com *survey* realizada no período, 74% dos expectadores consideraram o transporte público de Londres 2012 “extremamente bom” (LOCOG, 2012b, p. 106). Ainda segundo o relatório oficial olímpico, com as obras “Londres passou a ter sem dúvida o sistema de transporte mais acessível do mundo” (LOCOG, 2012b, p. 105).

Com relação à segurança, esses jogos contaram com uma estratégia inovadora, denominada conceito de segurança *designing-in*. Isto é, segurança incorporada desde o projeto inicial das instalações. O conceito abrangeu medidas antiterroristas e anti-crime, que foram incorporadas no *design* das instalações olímpicas desde o início. “Isso não apenas ajudou a aumentar a confiança nos Jogos, mas também beneficiará os futuros moradores da área. Iluminação anti-crime, passarelas e apartamentos de *design* seguro, por exemplo, fizeram parte da história da regeneração do local” (LOCOG, 2012b, p.106).

O Parque Olímpico, peça central do evento, representou a maior reforma urbana que Londres sofreu em mais de um século. Segundo o relatório oficial do evento, a construção do parque ocorreu em uma das regiões mais pobres da cidade, que sofrerá os impactos positivos da obra por muito tempo. Entre as amenidades urbanas construídas, encontram-se:

Residências novas e acessíveis, escolas, um centro médico comunitário, melhores ligações de transportes e o maior desenvolvimento de instalações comerciais da Europa acarretarão mais empregos e outros benefícios sociais e econômicos significativos. Essas mudanças fomentarão a atividade econômica em uma das áreas mais subdesenvolvidas da capital pelas próximas décadas (LOCOG, 2012b, p.116).

Ainda segundo o relatório oficial dos jogos, o parque olímpico e a vila olímpica “serão acessíveis a atletas de elite e a grupos comunitários de todas as origens durante as próximas décadas, e servirão também de inspiração para as futuras gerações” (LOCOG, 2012b, p.117). Dessa forma, o legado esportivo, e o despertar do gosto pelo esporte nas gerações mais jovens também são legados que devem ser levados em conta.

O tema da sustentabilidade foi outro destaque de Londres 2012, tornando-se um legado não apenas para a cidade, mas para a comunidade olímpica internacional. “Londres 2012 introduziu uma nova abordagem revolucionária para a sustentabilidade dos Jogos. Isso incluiu a definição de padrões em setores sociais, comerciais e ambientais, como construção sustentável e gerenciamento de eventos” (LOCOG, 2012b, p.116).

Destaca-se também que essa foi a olimpíada que mais fez uso de aparatos tecnológicos e de comunicação digital na história dos jogos. Segundo o LOCOG (2012b), durante as olimpíadas de 2012 ocorreram

- Mais de 4,3 milhões de emails no banco de dados da organização do evento, o que demandou um time de gerenciamento dedicado
- 431 milhões de visitas ao site *london2012.com* ao longo de ambos os jogos (60 por cento através de dispositivos móveis) de 112 milhões de usuários
- 15 milhões de *downloads* do aplicativo (66.000 pessoas tocaram um sino digital no popular aplicativo *Join In* para dar as boas vindas aos Jogos)
- 4,7 milhões de seguidores em mídias sociais
- Usuários (do site do evento) de 201 territórios distintos
- O site dos Jogos foi o mais visitado da história do evento, atraindo 40% de todos os britânicos *on-line* (além de 29% de todos os neozelandeses, 19% de todos os canadenses e 12% de americanos online)

A geração de uma base de dados valiosa sobre as operações, os expectadores e demais participantes do evento foi outro legado de Londres 2012. O LOCOG montou um time exclusivamente dedicado à gestão das informações e do conhecimento gerados na olimpíada.

A equipe de Gerenciamento de Informação e Conhecimento (*Information and Knowledge Management team*) do LOCOG tinha três objetivos estratégicos: primeiro, melhorar a produtividade do negócio através da implantação de um sistema de gerenciamento de documentos e outras ferramentas de colaboração; em segundo lugar, incorporar o conhecimento de cidades olímpicas anteriores ao longo do LOCOG através de programas de aprendizagem estruturados; e terceiro,

garantir que o conhecimento, os registros e os arquivos do LOCOG fossem armazenados e transferidos como um legado para futuras Cidades-Olímpicas (LOCOG, 2012b, p.121).

Por fim, Pappalepore & Duignan (2015) estabeleceram a seguinte matriz de possíveis legados de grandes eventos esportivos, incluindo as perspectivas de longo prazo e curto prazo, bem como de impactos negativos e positivos. Embora os autores não explorem as relações desse quadro teórico diretamente para o caso de Londres 2012, muitos desses elementos estiveram presentes.

Quadro 11. Legados Positivos e Negativos de Megaeventos Esportivos.

Legados	POSITIVOS	NEGATIVOS
LONGO PRAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de talento local • Melhoramento da indústria criativa local, de seu perfil e credibilidade • Melhor organização da produção • Desenvolvimento de circuitos de aprendizado estáveis • Fortalecimento de laços e interação entre organizações • Aumento da coesão, colaborações e parcerias • Aumento da confiança empresarial • Aumento dos contatos de negócios • Aumento do gasto dos turistas internacionais após o evento • Desenvolvimento de infraestrutura cultural • Desenvolvimento de clusters criativos • Desenvolvimento de formas de turismo em nicho 	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocamento de negócios e empresas locais • Aumento dos preços dos aluguéis devido à gentrificação
CURTO PRAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento no número de visitantes • Desenvolvimento de novas ideias, e troca de ideias • Incentivo ao primeiro contato entre grupos de base e organizações tradicionais • Aumento de visibilidade e exposição internacional • Desenvolvimento de conexões inovadoras com audiências locais • Financiamentos adicionais, tais como investimentos públicos e contratos de patrocínio • Oportunidades comerciais diretamente relacionadas ao evento, tais como ofertando música, apresentações, iluminação ou som • Desenvolvimento de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de investimentos das artes para o financiamento de infraestruturas para o megaevento • Comodificação de produtos culturais • Marginalização de minorias culturais; cultura tradicional e “high arts” são priorizadas • Efeito de residentes locais evitarem áreas que abrigam o evento

Fonte: Adaptado de Pappalepore & Duignan, 2015, p.346.

Segundo Pappalepore & Duignan (2015, p.346), alguns dos legados das olimpíadas de Londres 2012 foram:

O desenvolvimento do Parque Olímpico de Londres 2012 em *Stratford* envolveu a construção de uma escultura icônica (*ArcelorMittal Orbit*), bem como espaços para eventos ao ar livre e *indoor*, um teatro, um cinema e extensas áreas verdes com arte ao ar livre. Estão em curso projetos para desenvolver um grande centro cultural que acolherá um museu e um campus universitário no antigo Parque Olímpico.

A partir desses apontamentos, entende-se que os principais legados físicos de Londres 2012 residiram na revitalização da região de *Lower Lea Valley*, onde situa-se o Parque Olímpico, e na reestruturação das linhas de transporte conectando essa área ao restante da cidade. Em termos mais subjetivos, pode-se afirmar que os legados consistiram tanto na propagação de um ideal de saúde e esporte para a população jovem de todo o planeta, quanto no clamor pela sustentabilidade nos jogos olímpicos, evidência iniciada nos jogos de Londres 2012 e continuada nos do Rio 2016. Além disso, a formação de uma base de conhecimento que será repassada para as próximas cidades olímpicas pode ser considerada mais um legado dessas olimpíadas.

Apesar desses aspectos positivos, houve também posições negativas sobre Londres 2012. Uma das críticas diz respeito ao fato de que as obras olímpicas no leste da cidade já estavam sendo planejadas desde 1996, muito antes de ela vencer o *bid* olímpico (DAVIS & THORNLEY, 2010). Nesse sentido, parte da literatura especializada argumenta que os benefícios auferidos na região do *Lower Lea Valley* teriam ocorrido independente da olimpíada. E que o planejamento olímpico valeu-se dessas reformas já planejadas no local, divulgando-as como consequências das Olimpíadas de 2012.

Outro ponto diz respeito aos legados efetivos dos jogos. Davis & Thornley (2010) argumentaram que a reforma do território, o melhoramento do acesso ao local, o parque e as novas instalações esportivas, as habitações e infraestrutura social de fato valorizarão a área do *Lower Lea Valley*, mas que estas são legados de longo prazo. Segundo eles, no curto prazo o legado do evento foi uma distribuição desigual de seus resultados.

Pappalepore & Duignan (2015), por sua vez, criticaram a comoditização da cultura. Por exemplo, segundo eles, algumas obras de *graffiti* feitas por artistas locais foram removidas e substituídas por obras de artistas internacionalmente reconhecimentos (mas não-locais), demonstrando falta de apreço pela produção local. Além disso, a sobrevalorização de artistas

internacionais e grandes organizações culturais em detrimento da produção regional é uma característica comum dos jogos olímpicos, sendo um aspecto a ser repensado.

Por fim, Raco e Tunney (2010) destacaram as consequências adversas do evento para pequenas comunidades de empresas locais. Os autores conduziram sua pesquisa com 200 pequenas empresas que existiam na região do Parque Olímpico de Londres 2012 e que foram despejadas dali no verão de 2007. Destacaram ainda, com base nesse caso, as “políticas de contestação” da área. A maior crítica dos autores foi a falta de foco da academia e da mídia nos elementos menos “espetaculares” dos eventos olímpicos, como por exemplo as comunidades locais e pequenas empresas, que embora não recebam visibilidade, são cruciais para a diversidade, dinâmica e sustentabilidade do espaço urbano. Tais elementos podem ser facilmente comprometidos quando os organizadores do megaevento desconsideram a existência desses elementos.

Capítulo 3. Método de Pesquisa

3.1. Características do Método

Esta dissertação baseia-se essencialmente no método de *estudo de caso*. Optou-se por esse método porque esta pesquisa buscou analisar uma unidade específica (a cidade do Rio de Janeiro) num marco temporal definido (entre 2009 e 2016) num contexto situacional pré-estabelecido (a preparação para os jogos olímpicos de 2016), em um esforço de investigação majoritariamente exploratório e descritivo. Nesses termos, o *estudo de caso individual* foi identificado como o método mais adequado.

Uma característica desse método é que são analisadas muitas variáveis em conjunto (ou seja, não é uma situação em que há uma variável dependente que será explicada por várias variáveis independentes). Dessa maneira, esse método baseia-se na existência de várias fontes de evidências. Além disso, no estudo de caso “a pesquisa orienta-se não pelo teste sistemático de hipóteses iniciais, mas pela definição de proposições teóricas que vão orientar a coleta de dados e sua análise – e que deve ser aperfeiçoar ao longo do caminho da pesquisa” (RECIO & NASCIMENTO, 2016, p.17).

De acordo com Zainal (2007, p.1-2), “estudos de caso, em sua essência, exploram e investigam fenômenos contemporâneos da vida real, através de uma análise contextual detalhada de um número limitado de eventos ou condições, e seus relacionamentos.” A mesma autora considera seis elementos essenciais no *design* do estudo de caso para afiançar o rigor científico desse método:

- (i) é o único método viável para extrair dados implícitos e explícitos dos sujeitos sob estudo
- (ii) é um método apropriado para a pergunta de pesquisa
- (iii) o conjunto de procedimentos é seguido, com a aplicação adequada
- (iv) as convenções científicas utilizadas nas Ciências Sociais são rigorosamente seguidas
- (v) uma ‘corrente de evidências’, tanto quantitativa quanto qualitativa, é sistematicamente registrada e arquivada, particularmente quando entrevistas e observação direta pelo pesquisador são as principais fontes de dados
- (vi) o estudo de caso é ligado a um quadro teórico de referência

(ZAINAL, 2007, p. 2)

Partindo desses pressupostos, entende-se que o estudo de caso realizado nesta dissertação qualifica-se simultaneamente como exploratório e descritivo.

As vantagens do estudo de caso são muitas. Recio e Nascimento (2016, p.17) apontaram que esse método possibilita “conjugar e lidar com, no interior de um mesmo projeto de estudo, evidências produzidas a partir de um amplo rol de técnicas: levantamento de documentos, entrevistas e observações.” Steiner (2011, p.152) observou que uma das principais vantagens do método é a “possibilidade de identificar variáveis e hipóteses novas ou omitidas que podem servir de base para outros estudos e/ou para a construção de novas hipóteses ou teorias.”

Por outro lado, dentre as limitações desse método, Zainal (2007, p.2) expressou que ele recebe críticas como: “falta de robustez como ferramenta de pesquisa, falta de rigor científico, facilidade de expressar opiniões enviesadas afetando os resultados e conclusões, além de fornecer pouca base para generalizações científicas.” Além dessas, Vissak (2010, p.373-379) reportou que: a) estudos de caso são geralmente mais demorados e trabalhosos do que os métodos quantitativos, como a *survey*; b) ao estudar fenômenos semelhantes, outros pesquisadores não são suscetíveis de observar o mesmo conjunto de eventos – a mesma configuração de pessoas, grupos, relações sociais, tecnologias, e assim por diante – desdobrando-se exatamente da mesma maneira; c) algumas descrições de casos podem ser abundantes e muito extensas, já que frequentemente o pesquisador fica sobrecarregado pelo volume de dados coletados, podendo levar à perda de foco sobre o problema e os relacionamentos mais importantes para a pesquisa ; d) pode haver dificuldade de acesso a dados confidenciais, além do que (quando aplicam-se entrevistas no estudo de caso) os entrevistados podem não ser totalmente honestos.

3.2. Problema de Pesquisa e Modelo de Análise

A questão inicial da pesquisa baseou-se na indicação do Rio de Janeiro como sede das Olimpíadas de 2016, fato que trouxe uma série de oportunidades e possibilidades para o desenvolvimento do município, especialmente em termos de incremento de sua competitividade internacional. A partir daí, as questões de pesquisa que primeiro motivaram esta dissertação foram:

“Como se caracterizou a gestão pública municipal da cidade do Rio de Janeiro após a sua indicação como cidade olímpica? Essas características contribuiram para o aumento de sua competitividade internacional?”

Ainda nesta etapa, partiu-se para uma revisão sistemática de literatura sobre cidades. Iniciando-se pelo tema de “competitividade de cidades”, sobre o qual foi dedicada parte do capítulo 1, chegou-se a dois pontos considerados cruciais nos estudos científicos avaliados: o tema das *cidades globais*, e a discussão sobre *novas modalidades de gestão pública municipal*.

A problemática do Rio de Janeiro como cidade global teve sua fundamentação teórica nos textos de Friedmann (1986) e Sassen (1991), que reconheceram o Rio, assim como São Paulo, como cidades globais latinoamericanas. Assim, nesta dissertação optou-se por avaliar quais condições permitem inferir ou justificar que o Rio se enquadra nessa categoria de cidades e, especialmente, quais dessas características foram impulsionadas por sua condição como cidade olímpica.

Por outro lado, ainda que boa parte dos textos sobre o NPM tratem do aumento de eficiência na gestão pública de governos centrais (BRESSER PEREIRA, 1998, 2001a, 2001b), aqui foi feita uma tentativa de avaliar a aplicação de novas modalidades de gestão pública na prefeitura do Rio, na conjuntura olímpica. Dentre essas modalidades estão o NPG e o NPS. Ou seja, avaliar quais instrumentos, políticas e estratégias foram implementadas para incremento da competitividade da gestão pública municipal no marco-temporal do estudo, isto é, desde a indicação do Rio como sede olímpica até o final do ano da olimpíada.

Diante deste quadro conceitual, optou-se por explorar empiricamente um dos indicadores do *framework* de competitividade urbana de Begg (1999) (*figura 3*) - o Ambiente de Negócios - com o propósito de avaliar as iniciativas que vêm sendo desenvolvidas pela cidade na atração de negócios e novos investimentos. Entende-se que é nessa função, da cidade-agente, que as estratégias de desenvolvimento do meio urbano devem ser elaboradas e aplicadas. Dentro desse contexto e baseado no estudo exploratório realizado, identificaram-se duas áreas principais para se analisar o Rio: 1) as suas características inerentes e os atrativos que já possui e que o qualificam como Cidade Global e 2) o perfil da Administração Pública, considerando especialmente as ferramentas de gestão pública e a flexibilidade para se explorar parcerias público-privadas. Uma importante consideração deve ser feita aqui: devido à grande quantidade de portes de cidades, que vão desde pequenos vilarejos a grandes megalópoles, optou-se por focar numa classe particular, as *cidades globais*. Adotou-se essa abordagem porque a literatura (FRIEDMANN, 1986) indica que o Rio pertence a essa categoria.

A árvore a seguir ilustra os eixos de análise contemplados nesta dissertação.

Figura 4. Framework de competitividade internacional para o Rio de Janeiro.

		QUESTÕES	CATEGORIAS DE ANÁLISE
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AMBIENTE DE NEGÓCIOS</p> <p>Rio de Janeiro como uma Cidade Global</p> <p>Perfil da Administração Pública do Rio de Janeiro</p>	Q1. Existem evidências teóricas e empíricas que indiquem que o Rio é uma cidade global?	C1. Quantidade de empresas multinacionais na cidade	
		C2. Relevância de IDE recebido pela cidade	
		C3. Sede de ‘governos’ internacionais (consulados, embaixadas, câmaras de comércio, organizações internacionais)	
		C4. Perfil da mão de obra (qualificação da força de trabalho; quantidade de escolas e universidades de referência internacional)	
	Q2. Como o Rio tem atuado internacionalmente, seja em ações bilaterais ou via redes multilaterais de cidades, e quão internacionalizada é a sua economia urbana?	C5. Evidências de parcerias bilaterais e multilaterais	
		C6. Atuação em fóruns e conferências globais sobre temas de grande relevância	
		C7. Presença de setores de negócios especializados e internacionalmente competitivos	
		C8. Presença de centros de inovação e P&D de relevância internacional	
	Q3. Qual modelo de gestão pública melhor explica o contexto municipal do Rio entre 2009 e 2016?	C9. Evidências da aplicação de novas modalidades de gestão pública na prefeitura do Rio	
		C10. Evidências do NPM (downsizing e PPP, descentralização, medição de desempenho, ciclos de planejamento e controle)	
		C11. Evidências do NPG (co-produção de políticas públicas, inter-dependência entre atores e departamentos, multiplicidade de processos na elaboração das políticas públicas)	
		C12. Evidências do NPS (capacidade de negociação e resolução de problemas complexos em parceria com cidadãos; <i>e-Gov</i>)	
	Q4. De que forma a gestão pública do Rio atua na atração de negócios e investimentos para a cidade?	C13. Evidências de aproximação entre a prefeitura e o setor privado, para o estímulo de negócios e investimentos	

Fonte: Elaboração própria.

Para cada questão foi criado um conjunto de categorias de análise, através das quais pretende-se buscar as respostas para essas questões. A delimitação teórico-conceitual de cada pergunta fundamentou-se na literatura estudada e nos debates que surgiram em torno do tema nas entrevistas e nos eventos sobre “cidade” ocorridos no Rio de Janeiro na pesquisa de campo.

3.3. Operacionalização da Pesquisa

3.3.1. Método de Coleta de Dados

Nesta dissertação foram utilizados os métodos de coleta: Pesquisa bibliográfica, Pesquisa documental, Pesquisa eletrônica, Entrevista e Observação. Conforme Gerhardt e Oliveira (2009),

a Pesquisa bibliográfica é a mãe, ou base, de toda pesquisa, onde os dados são obtidos a partir de fontes escritas (livros, revistas científicas, jornais impressos, etc.). Assim, neste trabalho esse método foi utilizado ao longo de basicamente todos os capítulos, pois as referências teóricas e empíricas encontradas em livros e revistas científicas serviram de sustentáculo para a estruturação de toda a pesquisa.

Além disso, a pesquisa documental consistiu na análise de planilhas de dados recebidas diretamente da prefeitura do Rio de Janeiro, assim como de *reports* técnicos sobre as olimpíadas e seus impactos, e planejamentos estratégicos da Prefeitura do Rio e da Autoridade Pública Olímpica (APO) divulgados na mídia. Seguem alguns detalhes sobre esses documentos:

- “Planilha de Cidades Internacionais” parceiras e irmãs, contendo 117 cidades originadas dos cinco continentes. A planilha contém ainda detalhes sobre os processos de irmanação em andamento e as áreas prioritárias de cooperação com cada uma delas;
- “Planilha de Redes Internacionais de Cidades” das quais o Rio faz parte, contando com 15 redes e o ano de adesão em cada uma dessas redes;
- “Planejamento Estratégico 2014-2017 da APO”, contendo dados sobre a organização, seu *modus operandi*, indicadores de desempenho e metas estratégicas;
- Relatório “*Doing Business in Rio*” (2014), elaborado pela consultoria Ernst & Young juntamente com a Rio-Negócios. Contém dados detalhados sobre o Rio, os modos de se fazer negócios na cidade (legislações, procedimentos, etc), estrutura das corporações, perfil da força de trabalho, padrões de IDE, etc.
- Relatório “Megaeventos e Violação dos Direitos Humanos no Rio de Janeiro” (2015), produzido como crítica à Copa do Mundo de 2014 no Brasil e às Olimpíadas Rio 2016. Aborda temas como problemas de moradia urbana, mobilidade, trabalho informal e de segurança pública, ameaças ao meio ambiente, questões de gênero e vulnerabilidade de crianças e adolescentes no Rio no contexto dos eventos acima.
- “Relatório Inicial do Estudo dos Impactos e do Legado dos Jogos Rio 2016”, elaborado pela COPPE-UFRJ. Esse documento apresenta indicadores de impactos nas áreas Ambiental, Sociocultural e Econômica, bem como o racional por trás dos indicadores e os resultados alcançados pela cidade no contexto da preparação para a Rio 2016;
- Relatório “*Data-Rio*” (2015), elaborado pela Rio-Negócios. Contém informações para investidores internacionais na cidade, envolvendo dados e informações nas áreas: Cidade,

Infraestrutura, Economia, Capital Humano, Qualidade de Vida, Turismo, Internacionalização e Setor de Óleo e Gás.

Os *reports* técnicos analisados foram integralmente extraídos de fontes eletrônicas. Ou seja, com exceção das duas planilhas acima, fornecidas pela prefeitura, os demais documentos foram encontrados *online*.

As entrevistas foram conduzidas em três órgãos ligados à prefeitura do Rio: a Coordenadoria de Relações Internacionais (CRI), a Secretaria Especial de Concessões e Parcerias Público-Privadas (SECPAR) e o Centro de Operações do Rio (COR). Além dessas, foi feita uma entrevista com uma executiva da agência Rio-Negócios, patrocinada pela prefeitura do Rio e responsável pela promoção de investimentos na cidade.

O quadro abaixo sistematiza alguns dados sobre as entrevistas de campo empreendidas.

Quadro 12. Entrevistas de campo realizadas na cidade do Rio de Janeiro.

Órgão	Entrevistado	Data	Duração	Temáticas
CRI	Assessora-chefe de Cooperação Multilateral	23/05/2016	1h11min	<ul style="list-style-type: none"> • Paradiplomacia • Relações Multilaterais • NPM • Projetos Olímpicos
	Assessor-chefe de Cooperação Bilateral	14/06/2016	1h07min	<ul style="list-style-type: none"> • Paradiplomacia • Relações Bilaterais • NPM • Projetos Olímpicos
SECPAR	Coordenador Geral de Estruturação de Projetos	31/05/2016	1h17min	<ul style="list-style-type: none"> • NPM e PPP • <i>Smart City</i> • Ambiente de negócios no Rio • Projetos Olímpicos
COR	Chefe Executivo de Tecnologia	31/05/2016	58min	<ul style="list-style-type: none"> • História e Operações do COR • COR no Contexto Olímpico • <i>Smart City</i>
Rio-Negócios	Executiva de Relações Institucionais	25/05/2016	1h07min	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de negócios no Rio • Projetos de atração de investimentos/investidores

Fonte: Elaboração própria.

A CRI foi selecionada para pesquisa de campo porque é o órgão de Relações Internacionais da cidade, estrategicamente vinculado ao gabinete do prefeito. As entrevistas neste órgão visaram principalmente à busca de subsídios para a caracterização do Rio como cidade global, em busca de respostas às questões de pesquisa e de elementos que embasassem as categorias de análise da metade superior do *framework* de competitividade internacional (Figura 4). Assim, foram entrevistados os responsáveis pelas áreas de relações bilaterais e multilaterais, pois entendeu-se que esses eram os cargos com maior capacidade de resposta às questões de pesquisa dentro desse órgão.

A SECPAR também foi escolhida porque é o principal órgão de gestão de PPP da cidade. Foi entrevistado o coordenador geral de projetos, na busca por elementos que ajudassem a entender o papel estratégico das PPP para aumento da competitividade do Rio, bem como para ilustrar o relacionamento entre o setor público e o privado. Assim, essa entrevista foi fundamental para demonstrar a aplicação de preceitos do NPM na prefeitura da cidade.

Ademais, foi realizada uma entrevista no COR, em busca de pistas da aplicação de inovações na gestão pública da cidade, mas particularmente visando à busca de evidências que justificassem a caracterização do Rio como uma *smart city*. Optou-se por entrevistar o chefe executivo de tecnologia, devido ao seu conhecimento sobre as operações do COR desde o início, bem como sobre os projetos mais recentes de modernização do órgão.

Foi entrevistada também a gerente de Relações Institucionais da agência Rio-Negócios. Esse órgão foi selecionado pois é o principal mecanismo institucional de atração de negócios e investimentos para a cidade, inclusive investimentos internacionais. Assim, a entrevista visou a angariar dados para responder às questões sobre competitividade internacional do Rio.

Por fim, também foi adotado o método de observação participante, a fim de investigar eventos que ocorreram no Rio durante a pesquisa de campo, particularmente sobre o tema *smart city*. O objetivo foi explorar quais os projetos, as temáticas, os atores envolvidos, as finalidades dos encontros e as diferentes narrativas que estavam sendo discutidas na cidade sobre a sua situação atual e prospecções futuras como uma *smart city*. O quadro abaixo ilustra alguns dados dos encontros e eventos avaliados.

Quadro 13. Eventos Analisados como Observador-Participante no Rio de Janeiro.

Evento	Data	Organizadores	Objetivos e Temáticas
--------	------	---------------	-----------------------

II Forum COPPEAD em <i>Smart Cities</i>	11/08/2015	COPPEAD-UFRJ	Visou a fomentar a discussão sobre seis questões selecionadas dentro do tema, no contexto da cidade: sustentável, resiliente, digital, global, ágil e saudável. Foram propostas ações a serem estudadas e projetos a serem desenvolvidos em cada uma das áreas
Cidades Rebeldes, Espaços de Esperança	08a11/03/2016	Se a Cidade Fosse Nossa PSOL Carioca Fundação Lauro Campos Asduerj - Associação dos Docentes da UERJ	Apresentou uma linha crítica sobre as obras olímpicas e sobre a gestão da cidade, contemplando pontos como: violência urbana, especialmente contra mulheres e LGBTs e outros problemas de segurança no Rio, segregação sócio espacial das obras olímpicas, priorizando áreas abastadas da cidade, bem como a marginalização da moradia e do transporte público
Resilient Cities, Smart Citizens	16/05/2016	The Dutch Consulate in Rio de Janeiro e Waag Society	Contou com importantes atores do setor público, de empresas, especialmente startups, e da academia, objetivando fomentar a discussão de iniciativas de <i>smart cities</i> desenvolvidas na Europa, especificamente na Suíça, Holanda, e Itália, e no Brasil. O evento foi estruturado em quatro áreas de debate: políticas, cidades resilientes, cidadãos inteligentes e visionários
Smart City Lab I	04/05/2016	Coordenadoria de Relações Internacionais – Prefeitura do RJ e Rede <i>Leading Cities</i>	O objetivo foi reunir representantes da Prefeitura, empresas privadas, universidades e organizações do terceiro setor para debater os principais desafios da cidade que demandem soluções inteligentes e, a partir daí, procurar desenvolver soluções integradas para tais desafios, a partir do trabalho e das soluções que já vêm sendo desenvolvidos por cada organização
Smart City Lab II	06/07/2016	Coordenadoria de Relações Internacionais – Prefeitura do RJ e Rede <i>Leading Cities</i>	Debater os temas que suscitaram maior número de comentários e sugestões de projetos no âmbito da cidade do Rio no primeiro evento. O debate foi estruturado nesse segundo encontro em torno de 3 mesas de discussão: Mesa 1: Soluções cariocas para a sustentabilidade urbana; Mesa 2: Big Data e Mobilidade; Mesa 3: Megaeventos e atração de investimentos em <i>Smart City Business</i> .

Fonte: Elaboração própria.

3.3.2. Método de Análise de Dados

Quanto às etapas da análise de conteúdo, Gerhardt e Silveira (2009) indicaram que geralmente são três: a) *Pré-análise*: organização do que será analisado, exploração do material via leituras; b) *Exploração do material*: recorte do texto, aplicação de regras de contagem, seguida da classificação e agregação dos dados em categorias teóricas ou empíricas; c) *Tratamento dos resultados*: trabalham-se os dados brutos, destacando-se as informações obtidas, que serão interpretadas à luz do quadro analítico escolhido.

Nesta dissertação, os principais materiais selecionados para análise foram: transcrições das entrevistas empreendidas, descritivos dos eventos observados (realizados em sua maioria logo após cada evento), notícias de jornais publicadas eletronicamente, *reports* técnicos sobre os mais diversos temas (Olimpíadas, Rio de Janeiro no contexto olímpico, *Smart Cities*, Administração Municipal do Rio, etc.), livros e artigos científicos.

A tratativa desses materiais se deu da seguinte forma. Primeiro, avaliou-se a bibliografia científica sobre competitividade de cidades, da qual se extraiu o indicador (ambiente de negócios) e as duas macrocategorias (cidade global e perfil da administração pública) que embasaram o estudo. Segundo, foi elaborado o *framework* de análise, a partir do qual foram selecionados os órgãos, atores e temas de entrevistas. Após cada entrevista, a mesma era transcrita e seu conteúdo era correlacionado com as categorias de análise que tal entrevista era capaz de explicar, ainda que de modo parcial. Em simultâneo, após a observação dos eventos dos quais participou-se, era escrito um relatório dos principais tópicos discutidos, e em seguida esse conteúdo também era correlacionado com as categorias de análise para as quais havia maior poder explicativo. Dessa forma, após a correlação das transcrições das entrevistas e dos relatórios de eventos com as 13 categorias de análise criadas, fez-se um apanhado de quais categorias ainda careciam de dados explicativos. Para essas, buscou-se dados nas outras fontes e materiais selecionados para análise. Ao final desse processo, agrupou-se um quantitativo suficiente de dados para explicar (justificar, exemplificar ou ilustrar) o conjunto de categorias de análise criadas.

3.4. Limitações do Estudo

Dentre as limitações do método de estudo de caso, Zainal (2007) observou que ele recebe críticas como falta de robustez e rigor científico, e pouca base para generalizações estatísticas. Além dessas, Vissak (2010, p.373-379) reportou outras críticas também encontradas na literatura, como o fato de ele ser geralmente demorado e trabalhoso, bem como sua particularidade, impedindo generalizações dos resultados, além de que alguns casos podem ser muito extensos e enfadonhos. Ainda, pode haver dificuldade de acesso a dados confidenciais, além do que, quando aplicam-se entrevistas no estudo de caso, os entrevistados podem não ser totalmente honestos.

Nesse sentido, entende-se que essas limitações, ou algumas delas, podem de fato reduzir a possibilidade de generalização científica dos resultados deste estudo, ainda que todo cuidado tenha sido tomado para evitar esses problemas. Compreende-se, porém, que o estudo pautou-se na análise

de um local específico (a cidade do Rio de Janeiro), em um marco temporal bem definido (de 2009 a 2016), sob condições particulates (o contexto olímpico), de modo que se recomenda utilizar com prudência os seus resultados para análises futuras dessa cidade, que não atendam a esses critérios pré-definidos. Especificamente nas entrevistas empreendidas, apontam-se as seguintes limitações:

(i) A maioria dos entrevistados está ligada à prefeitura do Rio (ou como empregado direto ou como receptor de patrocínio), de modo que dificilmente emitiriam alguma opinião ou parecer mais críticos sobre as ações desse órgão. As críticas tiveram que ser buscadas nos eventos e documentos secundários escolhidos para análise;

(ii) Não foi possível realizar entrevistas com alguns atores públicos estratégicos para a pesquisa, por falta de agenda destes.

(iii) A quantidade de entrevistas pode não ter sido suficiente para explorar em profundidade todos os elementos do *framework* de análise, de modo que essa lacuna teve de ser preenchida com a análise de eventos e a documentação secundária.

Sendo assim, para minimizar o viés interpretativo dos entrevistados, foi realizada uma triangulação, considerando o conteúdo das entrevistas em paralelo com análises bibliográfica, documental e jornalística. Além disso, considerou-se a experiência de algumas cidades olímpicas como parâmetro para avaliação relativa.

Quanto às limitações do método do observador-participante, Gerhardt e Silveira (2009) observaram que a) podem haver restrições devido aos papéis assumidos pelo pesquisador no grupo e na comunidade e b) o pesquisador pode provocar desconfiança na população ou grupo em estudo, limitando a qualidade da observação. Com base nesses pressupostos, aponta-se algumas limitações das observações feitas nesta pesquisa:

(i) Alguns descritivos de eventos foram realizados após mais de duas semanas da participação, podendo ter culminado na perda de detalhes relevantes, não considerados nas análises aqui realizadas;

(ii) Em um dos eventos houve atividades em simultâneo, portanto não se pôde participar de todas elas. Dessa forma, os pareceres aqui considerados podem não refletir todas as opiniões e ideias significativas apresentadas no evento;

Além desses aspectos metodológicos, podem-se apontar algumas limitações mais gerais do estudo. Primeiro, que a compreensão da “competitividade internacional do Rio de Janeiro” aqui foi baseada em dois aspectos muito demarcados: a sua caracterização como cidade global e o perfil de

sua administração pública. Porém, vários outros aspectos poderiam ser considerados no contexto da competitividade internacional, como: qualidade/padrão de vida das pessoas, capacidade produtiva da força de trabalho, investimentos e resultados em ciência, tecnologia e inovação, dentre outros. Segundo, vários aspectos da competitividade internacional da cidade somente serão passíveis de avaliação *ex post* os jogos olímpicos. Dessa forma, as considerações aqui feitas são limitadas às capacidades e progressos alcançados até a ocorrência efetiva do evento, ou seja, o mês de agosto/2016.

Capítulo 4. Paradiplomacia e Competitividade Internacional do Rio de Janeiro

4.1. Olimpíadas e Competitividade do Rio de Janeiro

Em outubro de 2009 a cidade do Rio de Janeiro foi eleita para sediar os XXXIII Jogos Olímpicos de Verão, a ocorrer em agosto de 2016. Desde a confirmação do evento, o Rio envolveu-se em uma verdadeira maratona paradiplomática preparatória para o episódio. Além de contatos com delegações e governos de países que participaram dos jogos, e organismos como o Comitê Olímpico Internacional (COI), a cidade engajou-se numa busca por parceiros internacionais em diversos outros níveis. Consultorias com cidades olímpicas anteriores, cooperações bilaterais para desenvolvimento de projetos já implementados no âmbito internacional, cooperações multilaterais via redes internacionais de cidades, ações para a atração de investimentos externos e parcerias público-privadas com empresas multinacionais são alguns exemplos desse processo (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do RJ²¹).

Dado o contexto, importantes estruturas da administração pública municipal tiveram que ser criadas ou reestruturadas em preparação para o evento. A Coordenadoria de Relações Internacionais da cidade, por exemplo, uma das mais antigas do Brasil, criada em 1987, teve que ser completamente revitalizada por conta das olimpíadas. A agência Rio-Negócios, por sua vez, foi criada em 2010, exatamente após a escolha do Rio como sede olímpica, com a incumbência de atrair negócios e investimentos para a cidade, pautada em três pilares: promoção comercial, informação, inteligência de negócios e facilitação. Além dessas estruturas, a Secretaria Especial de Concessões e Parcerias Público-Privadas (SECPAR) foi criada em 2012, depois de uma série de mudanças em legislações e órgãos no âmbito municipal, no sentido de fomentar, incentivar e alargar o papel estratégico das parcerias público-privadas, influenciando fortemente a miríade de projetos que tomou conta da cidade a partir de 2009 (Executiva de Relações Institucionais, Agência Rio-Negócios²² e Coordenador de Estruturação de Projetos da SECPAR, Prefeitura do RJ²³).

Em decorrência, as bibliografia revisada e a pesquisa de campo empreendida sugerem que o ambiente de negócios da cidade, bem como sua competitividade internacional, tiveram um impulso significativo graças ao evento olímpico. Tal constatação é evidenciada ao se analisar com maior detalhe quatro eixos considerados imprescindíveis para a pesquisa, no âmbito do Rio de Janeiro, a

²¹ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

²² Em entrevista concedida em 25 de maio de 2016.

²³ Em entrevista concedida em 31 de maio de 2016.

saber: 1) ações bilaterais e multilaterais, 2) administração pública e grandes projetos, 3) ambiente de negócios e 4) construção de uma *smart city*.

4.2. Ações Bilaterais e Multilaterais

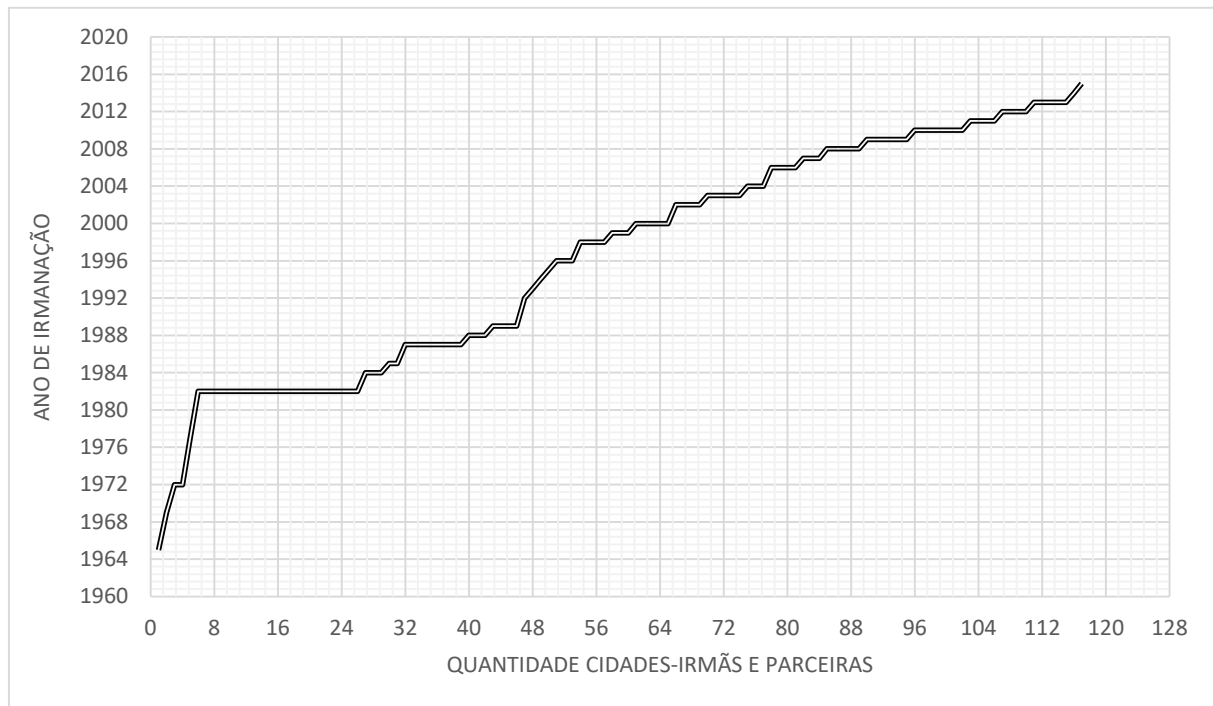
Uma prática observada na cidade no marco temporal do estudo foram os contatos com outras sedes olímpicas, em busca de boas práticas. Barcelona, cidade-irmã do Rio de Janeiro, e referência de cidade olímpica de sucesso, teve influência nas obras do Porto Maravilha, por exemplo. Londres foi alvo de diversas missões olímpicas por parte dos organizadores do evento, inclusive o prefeito Eduardo Paes. Houve cooperação com a *Transport for London*, de projeto técnico na área de mobilidade urbana; Londres também contribuiu para a criação da Rio-Negócios, cujo modelo baseia-se no da agência *Think London* (hoje chamada *London & Partners*). Los Angeles, Atenas e Pequim também foram visitadas para a troca de experiências (Assessor-Chefe de Cooperação Bilateral, Prefeitura do RJ²⁴).

Além das missões acima, a cooperação bilateral também possibilitou projetos em áreas de interesse para o Rio. Paris, por exemplo, trouxe *know-how* nas áreas de conservação de patrimônio imobiliário público e mobilidade urbana, dado que o projeto *Vélib'* inspirou o *bikeRio*. Nesse tema, Londres e Amsterdã também foram visitadas e trouxeram contribuições. O projeto do Porto Maravilha teve a influência de Paris, que possui o projeto *Paris Rive Gauche* em sua região metropolitana, como também de Buenos Aires, por seu projeto de revitalização no *Puerto Madero*, além de Barcelona. O projeto *Carro Elétrico Carioca* está sendo implementado com contribuições do projeto *Autolib'* de Paris. Além desses, o número de emergência e o aplicativo *1746* do Rio foram baseados no *311*, de Nova York (Assessor-Chefe de Cooperação Bilateral, Prefeitura do RJ²⁵).

²⁴ Em entrevista concedida em 14 de junho de 2016.

²⁵ *Ibid.*

Gráfico 3. Evolução no número de cidades-irmãs e parceiras do Rio até o ano de 2016.



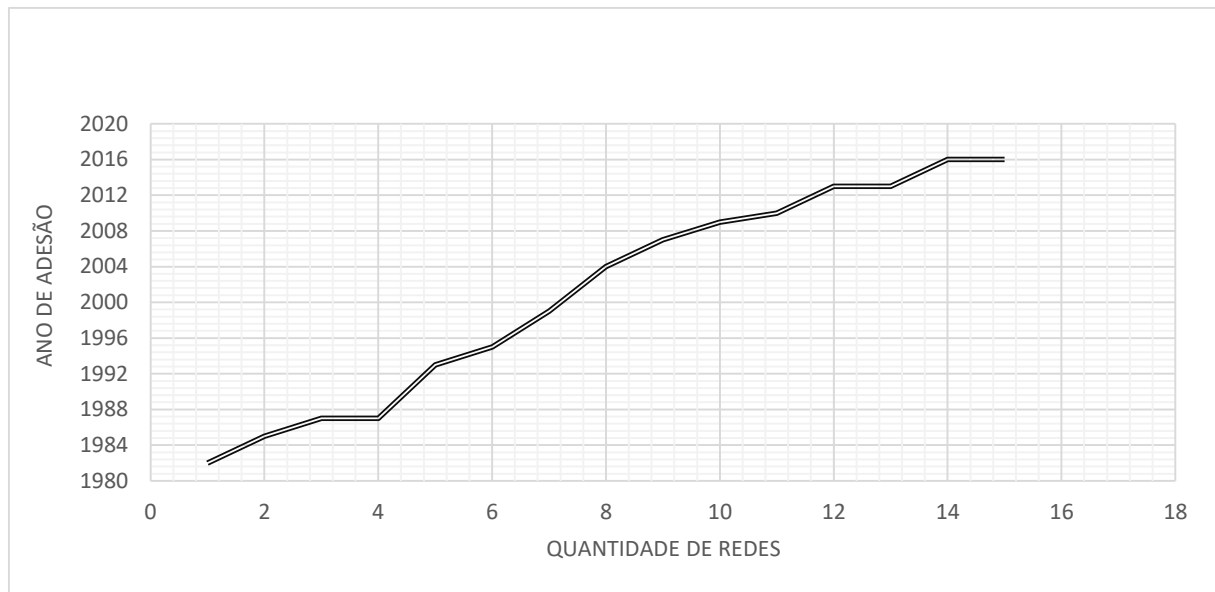
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados fornecidos pela prefeitura do Rio de Janeiro.

O gráfico acima permite analisar a evolução das parcerias bilaterais do Rio. Ao final de 2008, a cidade possuía 89 cidades irmãs e parceiras; esse número cresceu para 117 cidades em fins de 2016, um aumento de 31,46%. Desse total de cidades, em 2016, a Europa é o continente com maior número de representantes, totalizando 43. Em seguida estão a Ásia, com 25; América do Sul, com 16; América do Norte, com 13; América Central, com 10; África, com 9 e Oceania, com 1 representante. Além disso, desse total, 98 são cidades-irmãs e 19 são parceiras.

A cooperação multilateral também mostrou-se recorrente no contexto municipal, tanto com organismos internacionais quanto com redes internacionais de cidades. De acordo com o site da prefeitura do Rio de Janeiro, atualmente as principais interações ocorrem com as redes:

C40 Cities Climate Leadership Group (em parceria com a Clinton Initiative); ICLEI (Governos Locais pela Sustentabilidade); UCCLA (União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa); CGLU (Cidades e Governos Locais Unidos); Metropolis (Associação Mundial das Grandes Metrôpoles); UCCI (União de Cidades Capitais Iberoamericanas); fundações estrangeiras como a Rockefeller e a Konrad Adenauer, e organizações do sistema ONU como a ONU-Habitat, PNUD, UNESCO, UNISDR e Unicef (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2016a).

Gráfico 4. Evolução da participação do Rio em redes multilaterais até o ano de 2016.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados fornecidos pela prefeitura do Rio de Janeiro.

No gráfico 4 pode-se observar a evolução da participação do Rio em redes multilaterais de cidades. Antes de 2009, a cidade contava com participação em 9 dessas redes. A partir daí até 2016, esse número foi para 15 redes, um aumento de 66,7%. Destaca-se a importância da rede C40 para o Rio, da qual o prefeito, Eduardo Paes, foi presidente entre 2013 e 2016.

Tais redes propiciaram uma série de ações na cidade. Por exemplo, a cooperação do Rio na preparação da conferência *ONU Habitat III*, fortemente influenciada pela CGLU. A C40 também se mostrou altamente relevante, especialmente por seu atual presidente ser o prefeito do Rio. A *Leading Cities* motivou a realização de laboratórios denominados *Rio Smart City Labs*, envolvendo atores da Prefeitura, empresas privadas, universidades e ONGs para debater desafios urbanos e soluções inteligentes para o Rio (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do RJ²⁶). Outros casos de destaque também ocorreram, embora não diretamente derivados dessas redes. A interação do COR com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para otimização de métricas e indicadores para o primeiro, bem como a parceria com a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), para o intercâmbio de informações e tecnologia, são exemplos exitosos (Chefe Executivo de Tecnologia do COR²⁷).

²⁶ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

²⁷ Em entrevista concedida em 31 de maio de 2016.

Outro ponto significativo foram os grandes eventos, que permearam a agenda da cidade de forma consistente desde 2010, como estratégia da administração municipal. Os principais foram: Fórum Econômico Mundial, em 2010; V Jogos Mundiais Militares, em 2011; Rio+20, em 2012; Jornada Mundial da Juventude, em 2013; Copa do Mundo, em 2014; Aniversário de 450 anos do Rio, em 2015, culminando com as Olimpíadas de 2016. Além deles, a participação em conferências internacionais também aponta para a forte presença internacional do Rio. A *2015 United Nations Climate Change Conference* (COP21) em Paris é um caso de destaque, particularmente pela assinatura de pacto sobre mudanças climáticas, negociado no âmbito da C-40 (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do Rio de Janeiro²⁸).

4.3. Administração Pública e Grandes Projetos

No âmbito da administração pública municipal, foram investigadas evidências da aplicação dos preceitos do *New Public Management*, ou NPM, (Bresser Pereira, 1998, 2001), buscando-se observar o uso desses princípios e sua associação com o incremento da competitividade da cidade. Algumas evidências do uso do NPM foram: grande utilização de funcionários temporários, não concursados (gerencialismo, *downsizing*) nos órgãos analisados, uso de sistema de meritocracia e bonificações no pagamento de servidores (assimilação de políticas do setor privado), formação continuada e como instrumento de estímulo à produtividade, através, por exemplo, do projeto Líderes Cariocas (uso de métricas e indicadores, *feedbacks* sobre resultados), redução de burocracias, inserindo flexibilidade e agilidade na atuação da prefeitura, evidenciado pelo estímulo ao uso de PPP (flexibilidade, eficiência). Os excertos de entrevistas abaixo ilustram alguns desses mecanismos.

“[...] ele (o prefeito) realmente trouxe esse *New Public Management* pra o mundo real [...] e criou um sistema de mérito, e bonificação por resultados dentro da prefeitura. Então, como é que é feito isso. Você faz um, se chama Acordo de Resultados, quando chega o final do ano você desenha as suas metas, o seu plano, e aí você pactua essas metas com a prefeitura, cada secretaria. Então, existem metas a serem cumpridas ao longo de um ano. Mensalmente, o prefeito faz uma reunião com cada secretário, e cobra o cumprimento ou não da meta. Então, isso acontece periodicamente, sistematicamente. Quando chega o final do ano, essas metas são auferidas, se cumpriu, não cumpriu, se cumpriu 80%, se cumpriu 90%

²⁸ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

e tal, e existe uma tabela de bonificação que pode chegar a até 2 salários.” (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do Rio de Janeiro²⁹).

“Tem o projeto de Líderes Cariocas [...] que é o projeto estruturado pela Fundação João Goulart, da prefeitura do Rio, que é um projeto de capacitação de lideranças. Então são diversas, dezenas de funcionários da prefeitura, de carreira, que todo ano, ou de 2 em 2 anos, passam por um grande processo de seleção, 7 etapas, com uma consultoria externa, para pessoas que são selecionadas por seus gestores para passar por esse processo de seleção. Passando por esse processo, eles fazem uma capacitação fora da prefeitura, com a própria COPPEAD, com a Escola Nacional de Administração (ENA) da França, com diversas, com Columbia, em Nova York. Então, diversas instituições renomadas, nacionais e internacionais. Eles fazem essa capacitação justamente para que cada vez mais o funcionário de carreira possa assumir posições de liderança, que você diminua cada vez mais posições de liderança sendo de pessoas que entram para um governo e saiam no outro.” (Assessor-Chefe de Relações Institucionais e Cooperação Bilateral, Prefeitura do RJ³⁰).

A própria criação do COR e da SECPAR pode ser entendida como incremento da competitividade internacional do Rio. Criado em 2010, O COR é uma estrutura de apoio e monitoramento da cidade nas áreas de defesa civil, mobilidade urbana e prevenção de acidentes, possuindo autonomia e apoio de todas as secretarias no âmbito municipal. Seu objetivo é tornar a cidade mais resiliente e segura, via prevenção de ocorrências e coordenação de operações de combate a chuvas fortes, deslizamentos, incêndios etc. Por sua vez, a SECPAR foi criada para incentivar, coordenar e monitorar o uso de PPP no âmbito municipal. A ação desse órgão foi essencial para fomento das PPP do Porto Maravilha, do Parque Olímpico e do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), criadas no âmbito das obras olímpicas (Coordenador de Estruturação de Projetos da SECPAR, Prefeitura do Rio de Janeiro³¹). Os três projetos contaram com parcelas significativas de investimentos privados (100%, 50% e 60%, respectivamente), de forma que o projeto do Porto Maravilha consiste na maior PPP da história do Brasil, novamente evidenciando aspectos do NPM.

Nesse contexto, os relatórios “Estudo dos impactos e do legado dos Jogos Rio 2016”, produzido pela COPPE/UFRJ em 2014 para envio ao COI, e “Planejamento Estratégico 2014-2017”, produzido pela Autoridade Pública Olímpica (APO), são ilustrativos da preparação

²⁹ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

³⁰ Em entrevista concedida em 14 de junho de 2016.

³¹ Em entrevista concedida em 31 de maio de 2016.

municipal para recebimento dos Jogos, e para a condução dos projetos concebidos na conjuntura olímpica. O primeiro documento teve um triplo objetivo:

Medir e compreender os impactos locais, regionais e nacionais dos jogos olímpicos; apoiar as futuras cidades-sede e os organizadores dos Jogos na identificação de potenciais legados, de modo a maximizar os benefícios dos Jogos; Permitir criar uma base de conhecimentos acerca dos impactos e legados dos Jogos (COPPE/UFRJ, 2014).

Através de uma análise minuciosa, o documento analisou o nível de preparação da cidade e os possíveis impactos dos Jogos nas esferas ambiental, sociocultural e econômica, através de 36 áreas foco e 22 tópicos temáticos. Já o segundo relatório foi elaborado pela APO, autarquia criada em 2011 pela junção de governo federal, estadual e municipal do Rio de Janeiro, para acompanhamento dos jogos. O relatório contempla uma visão geral da elaboração do planejamento estratégico da autarquia para o período de 2014 a 2017, incluindo as funções do órgão, seu *modus operandi*, indicadores e métricas de resultados.

Ainda no âmbito da gestão pública municipal focada em grandes projetos, a estratégia de “empreendedorismo urbano” utilizada no Rio encontra críticas na academia. De acordo com Santos et al (2013), há dois grandes desafios para a política urbana na metrópole carioca, região composta pela cidade do Rio de Janeiro mais 19 municípios, totalizando mais de 11 milhões de habitantes. O primeiro deles é a falta de coordenação municipal na Região Metropolitana, inviabilizando tentativas de articulação ou de planejamento conjunto de políticas de planejamento urbano. O outro refere-se ao “empreendedorismo urbano”, entendido por gestores municipais como a única forma possível de financiar projetos de desenvolvimento das cidades, contudo acarretando a retomada da segregação socioespacial e de políticas higienistas, incompatíveis com o novo contexto jurídico-urbanístico do Brasil, inaugurado com a Constituição de 1988 e reafirmado no Estatuto da Cidade (SANTOS et al, 2013). Segundo os autores, no caso da região metropolitana do Rio de Janeiro

É possível verificar que o poder público vem conduzindo a gestão regional do espaço metropolitano de forma estratégica e empreendedora priorizando os espaços em que há presença do capital privado. Essa postura, que acaba por perpetuar um histórico de atrofia e impedimento de desenvolvimento de uma institucionalidade metropolitana, também é verificada no âmbito do Município do Rio de Janeiro. Enquanto os executivos estadual e municipal atuam em conjunto para a formulação e implementação de políticas públicas urbanas, essas se verificam especificamente orientadas em um modelo de empreendedorismo urbano que, entre outros, amplia cenários de segregação espacial e favorece um

modelo de renovação urbana dirigido a atender os interesses do capital privado, indo de frontal encontro aos preceitos que defendem o acesso universal à cidade (SANTOS et al, 2013, p.11)

De acordo com o exemplo do Rio, a modalidade de “empreendedorismo urbano”, apesar de representar investimentos relevantes na cidade, como os casos do Porto Maravilha, VLT e Parque Olímpico, também acarretou a segregação socioespacial, ofuscando aspectos do Direito da Cidade, corroborando os aspectos levantados em Harvey (1989). Essa modalidade deve, portanto, ser utilizada com cautela e enfoque não apenas nos aspectos econômicos e infraestruturais, mas também nas questões sociais e humanas.

4.4. Ambiente de Negócios

Quanto ao efeito dos jogos na atratividade de investimentos e negócios para o município, a agência Rio-Negócios teve um papel categórico desde que o Rio venceu o *bid* olímpico. Surgida em 2010, através de uma missão do prefeito Eduardo Paes a Londres, ela conta hoje com um presidente, uma área de *Business Intelligence* (BI), responsável pela produção de conhecimento operacional de interesse para investidores, uma área Comercial, dividida em setores estratégicos de negócios, que conta com 3 executivos, e uma executiva de Relações Institucionais. Assim, a organização opera prestando serviços gratuitos de consultoria a potenciais investidores na cidade, atendendo a questões acerca de legislação municipal de negócios, localização de *clusters*, procedimentos operacionais para abertura de empresas, dentre outros.

Um exemplo de ação recente da agência foi o ambicioso projeto de 11 eventos estratégicos ocorridos ao longo de 2016, o Casa Rio, unindo líderes de negócios, investidores, financiadores, fornecedores, “C-levels” e empreendedores, afim de fomentar investimentos produtivos na cidade. Os encontros foram organizados em torno de 6 setores estratégicos para a economia carioca: Energia (especialmente Óleo e Gás), Infraestrutura e *Real Estate*, Saúde e *Heath Care*, Tecnologia (Telecom e *High Tech Startups*), Indústria Criativa (em especial Mídia e *Fashion*) e Finanças (com foco em Seguros e Resseguros). A ideia surgiu através de *benchmarking* dos Jogos Olímpicos Londres 2012, que promoveu atividades similares, culminando em 14 projetos de investimento para a cidade (Executiva de Relações Institucionais, Agência Rio-Negócios³²).

³² Em entrevista concedida em 25 de maio de 2016.

Os relatórios “*DataRio*” de 2015, produzido pela Rio-Negócios, e o “*Doing Business in Rio*” de 2014, produzido pela Ernest & Young em parceria com a Rio-Negócios foram instrumentos produzidos no intuito de auxiliar potenciais investidores na cidade. O primeiro trata de dados estatísticos e informações pontuais nas áreas: demografia, infraestrutura, economia, capital humano, qualidade de vida, turismo, internacionalização urbana e setor de petróleo e gás no âmbito o Rio. O segundo apresenta uma visão holística sobre como se faz negócios na cidade, contando informações sobre padrões temporais de *foreign direct investment*, estrutura corporativa, sistemas de impostos, perfil da força de trabalho, dentre outras informações relevantes para empreendedores, em especial internacionais.

Uma preocupação legítima diz respeito ao ambiente de negócios da cidade no pós-olimpíadas, levantada em boa parte das entrevistas empreendidas. Uma grande capacidade hoteleira foi construída para comportar não só os Jogos Olímpicos, mas a pleora de eventos ocorridos desde 2010. Conforme entrevistas, também houve aumento no número de bares e restaurantes, e outras atividades que se capitalizam via turismo. Um desafio para a prefeitura foi desenvolver estratégias para a manutenção do fluxo de atividades nesses locais após 2016.

4.5. Construção de uma *Smart City*

A *smart city* é um conceito líquido, sem forma definida, que está em processo de desenvolvimento no âmbito das Ciências Sociais e Exatas há alguns anos. No Rio de Janeiro, particularmente pela conjuntura de obras olímpicas e reestruturação urbana para abrigar o evento, o tema tomou força nos últimos anos. No ano de 2016, por exemplo, apenas no primeiro semestre, pôde-se participar de 5 eventos que, direta ou indiretamente, trataram do tema da *smart city* carioca. O primeiro deles ocorreu na escola de negócios da UFRJ, e chamou-se “Fórum Coppead em *Smart Cities*”. Contou com a participação de representantes do governo, da academia e de empresas, para discutir seis questões selecionadas dentro do tema, no contexto da cidade: sustentável, resiliente, digital, global, ágil e saudável. Ao final foram propostas em plenária ações a serem estudadas e projetos a serem desenvolvidos em cada uma das áreas.

Outro evento de destaque ocorreu em março de 2016, contando com a participação do geógrafo inglês David Harvey, da *City University of New York* (CUNY). O seminário intitulou-se “Cidades Rebeldes e Espaços de Esperança”, e apresentou uma linha crítica sobre as obras olímpicas. Alguns dos pontos contemplados foram: violência urbana, especialmente contra

mulheres e LGBTs e outros problemas de segurança na cidade, segregação socioespacial das obras olímpicas, priorizando áreas abastadas, bem como a marginalização da moradia e do transporte público. Esses temas estão em sinergia com o relatório “Megaeventos e Violação dos Direitos Humanos no Rio de Janeiro”, produzido em 2015 com o intuito de problematizar o benefício efetivo da copa do mundo de 2014 e das olimpíadas de 2016 para a população carioca. Esses destaques vêm ao encontro das teorizações de Castells (1996), Sassen (2010) e Harvey (2005, 2008), que abordaram o problema da desigualdade e segregação urbana na metrópole global.

Um terceiro caso foi o seminário internacional “*Resilient Cities, Smart Citizens*”, organizado pelo consulado holandês no Rio de Janeiro e pela *Waag Society*. Também contou com importantes atores do setor público, de empresas, especialmente *startups*, e da academia, objetivando fomentar a discussão de iniciativas de *smart cities* desenvolvidas na Europa, especificamente na Suíça, Holanda, e Itália, e no Brasil. O evento foi estruturado em quatro áreas de debate: políticas, cidades resilientes, cidadão inteligentes e visionários.

Por fim, destaca-se a iniciativa da prefeitura do Rio juntamente com a rede *Leading Cities*, fomentando o “*Smart City Lab*”, que já contou com duas rodadas. Esses laboratórios ensejaram juntar representantes da prefeitura, de empresas privadas, universidades e ONGs, para debater soluções inteligentes para a cidade. A perspectiva adotada foi a apresentação dos projetos já existentes no âmbito de cada instituição participante e, a partir daí, fomentar a cooperação e desenvolvimento conjunto dos projetos. Essa iniciativa vem de encontro ao discurso público do secretário de Ciência e Tecnologia da cidade, Franklin Coelho, no sentido de aproveitar os megaeventos para reconstruir a imagem do Rio como uma *smart city*.

No momento em que somos escolhidos para sediar a Copa do Mundo e a Olimpíada, é fundamental apostarmos numa recuperação da identidade desta Cidade não só por sua vocação turística e referência histórica e cultural brasileira, mas também pelas possibilidades que oferece seu imenso parque científico e tecnológico de consolidar a visão estratégica do Rio como Capital do Conhecimento e da Inovação. Esta nova agenda estratégica da cidade terá que integrar caminhos de uma cidade digital, inteligente, criativa e sustentável. Estes são imensos desafios (Prefeitura Rio de Janeiro, 2010).

Corroborando ações no sentido acima referido, recentemente a cidade conquistou duas premiações de destaque na área de cidades inteligentes: o *World Smart City 2013*, pelo projeto do COR, e o prêmio *InovaCidade 2015*, pela PPP do Porto Maravilha.

Capítulo 5. Rio de Janeiro: da Cidade Olímpica à *Smart City*?

“A competição dentro da divisão internacional do trabalho significa a criação da exploração de vantagens particulares para a produção de bens e serviços. Algumas vantagens derivam da base de recursos ou da localização. Mas outras são criadas através de investimentos públicos e privados nos tipos de infraestruturas físicas e sociais que fortalecem a base econômica da região metropolitana, como exportadora de bens e serviços. As intervenções diretas para estimular a aplicação de novas tecnologias, a criação de novos produtos ou o fornecimento de capital de risco a novas empresas (...) podem também ser significativas, enquanto os custos locais podem ser reduzidos através de subsídios (...) Difícilmente algum desenvolvimento em larga escala ocorre sem o governo local (ou o conjunto mais amplo de forças que constituem a governança local) oferecendo um pacote substancial de auxílios e assistências como incentivos.”

David Harvey, *“From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism”*, *Geografiska Annaler*, v.71, n.1, 1989, p.71.

5.1. Análise dos Resultados com Base no *Framework* de Competitividade Internacional

No capítulo 3 desta dissertação foi introduzido o *framework* de competitividade internacional para o Rio de Janeiro, contendo as 4 questões de pesquisa e as 13 categorias de análise, selecionadas com base nos temas *cidade global* e *perfil da gestão pública*. Neste tópico, cada pergunta será rerepresentada, juntamente com a análise de suas respectivas categorias de análise. Será explicado o racional por trás de cada categoria e, em seguida, serão explorados os elementos que as evidenciam na cidade do Rio de Janeiro, no contexto desta pesquisa.

Q1. Existem evidências teóricas e empíricas que indiquem que o Rio é uma cidade global?

Para responder a esta questão, serão exploradas as categorias de C1 a C4, tal como apontado na figura 4 (pg. 78). C1 diz respeito à significância da presença de empresas multinacionais na cidade, um indicativo de cidade global, conforme apontam Sassen (2005; 2010) e Friedmann (1986).

De acordo com a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2009, p.26-27), Empresas Multinacionais (EMN) (também chamadas de transnacionais) são “empresas incorporadas ou não incorporadas que compreendem matrizes e suas filiais estrangeiras. Empresa matriz é definida como uma empresa que controla os ativos de outras entidades em países que não

o seu país de origem, geralmente por possuir uma certa participação no capital próprio. (...) Uma filial é uma sociedade incorporada ou não incorporada em que um investidor residente em outra economia detém uma participação que permite um interesse duradouro na gestão dessa empresa.”

Desse modo, C1 diz respeito às filiais de empresas estrangeiras que estejam localizadas no Rio. Para verificar essas quantidades, a pesquisa foi feita na base *Valor 1000*³³, ano 2015. Essa base contempla as 1000 maiores empresas de capital aberto atuantes no Brasil, indicando a origem do capital (sede) e onde estão localizados seus escritórios (filiais). Através dessa pesquisa, identificou-se a presença de 35 filiais de empresas multinacionais instaladas no Rio de Janeiro. Em termos comparativos, através de análise na *Valor 1000*, ano 2013, verificou-se que em 2013 esse número era 33 empresas. Ou seja, entre 2013 e 2015 houve evolução pouco significativa nesse quesito. Infelizmente, a base não traz dados anteriores a 2013, de modo que essa evolução não pôde ser avaliada por um período maior de tempo.

Quadro 14. Empresas Multinacionais instaladas no Rio de Janeiro em 2015 conforme base Valor 1000.

#	Empresa	Setor	Capital de Origem (Sede)
1	Glencore	Comércio Atacadista e Exterior	SU (Suécia)
2	Estácio Participações	Educação e Ensino	US/BR (USA/Brasil)
3	BR Malls Participações	Empreendimentos Imobiliários	US/BR (USA/Brasil)
4	Neoenergia	Energia Elétrica	BR/EP (Brasil/Espanha)
5	Enel Brasil	Energia Elétrica	CL (Chile)
6	Eneva	Energia Elétrica	AL/BR (Alemanha/Brasil)
7	UTE Norte Fluminense	Energia Elétrica	FR (França)
8	State Grid Brazil Holding	Energia Elétrica	CH (China)
9	Merck	Farmacêutica e Cosméticos	AL (Alemanha)
10	B Braun	Farmacêutica e Cosméticos	AL (Alemanha)
11	Farmoquímica	Farmacêutica e Cosméticos	UR (Uruguai)
12	Lafarge Brasil	Mat de Constr e de Decoração	FR (França)
13	Baker Hughes	Mecânica	US (USA)
14	Thyssenkrupp CSA	Metalurgia e Mineração	AL (Alemanha)
15	South32 Minerals	Metalurgia e Mineração	AU (Austrália)
16	Saint-Gobain Canalização	Metalurgia e Mineração	FR (França)
17	BG Brasil	Petróleo e Gás	GB (Grã-Bretanha)
18	CEG	Petróleo e Gás	EP/BR (Espanha/Brasil)
19	CEG Rio	Petróleo e Gás	EP/BR (Espanha/Brasil)
20	Repsol Sinopec Brasil	Petróleo e Gás	EP (Espanha)
21	Shell	Petróleo e Gás	GB/HO (Grã-Bretanha/Holanda)
22	Statoil Brasil	Petróleo e Gás	NO (Noruega)
23	Arlanxeo Brasil	Plásticos e Borracha	AL (Alemanha)

³³ Disponível em <http://www.valor.com.br/valor1000/2016/ranking1000maiores> Acesso em 16 novembro 2016.

24	Infineum Brasil	Química e Petroquímica	GB (Grã-Bretanha)
25	Valid	Serviços Especializados	US/BR (USA/Brasil)
26	Cetip	Serviços Especializados	BR/US (Brasil/USA)
27	Mills	Serviços Especializados	BR/EP (Brasil/Espanha)
28	Oi	TI & Telecom	PT (Portugal)
29	TIM Participações	TI & Telecom	IT (Itália)
30	Telmex Solutions	TI & Telecom	MX (México)
31	Wilson Sons	Transportes e Logística	BM (Bermudas)
32	Elcano	Transportes e Logística	EP (Espanha)
33	Ferroport	Transportes e Logística	BR/GB (Brasil/Grã-Bretanha)
34	Saam Smit	Transportes e Logística	HO/BR (Holanda/Brasil)
35	PSA Peugeot-Citroën	Veículos e Peças	FR (França)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados do *ranking Valor 1000 (ano base 2015)*.

Com relação a C2, foram encontradas evidências da importância do IDE recebido pela cidade do Rio, relativamente ao restante do país. Segundo a UNCTAD (2009, p.27-28), Investimento Direto Externo (IDE), ou *Foreign Direct Investment (FDI)*,

É uma categoria de investimento que reflete o objetivo de uma empresa residente em uma economia (investidor direto) de estabelecer um interesse duradouro numa empresa (empresa de investimento direto) residente em uma economia diferente da do investidor direto. O interesse duradouro implica a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa de investimento direto e um grau significativo de influência na gestão dessa empresa.

C2, portanto, consiste na apresentação de evidências dos fluxos de investimentos diretos externos recebidos pela cidade do Rio de Janeiro, entre 2009 e 2016. Segundo o *FDI Markets*³⁴, entre novembro de 2014 e novembro de 2016, o Brasil recebeu ao todo 448 projetos, representando US\$ 26,86 bilhões em IDE e contribuindo para a criação de 61.828 empregos. As cinco principais cidades de destino desses investimentos foram

Quadro 15. Principais cidades receptoras de IDE no Brasil entre 2014 e 2016.

Cidade	Quantidade de Projetos	%
São Paulo	118	26,3%
Rio de Janeiro	36	8,0%
Manaus	20	4,5%
Campinas	10	2,2%
Salvador	7	1,6%

³⁴ www.fdimarkets.com, Acesso em 14 novembro 2016.

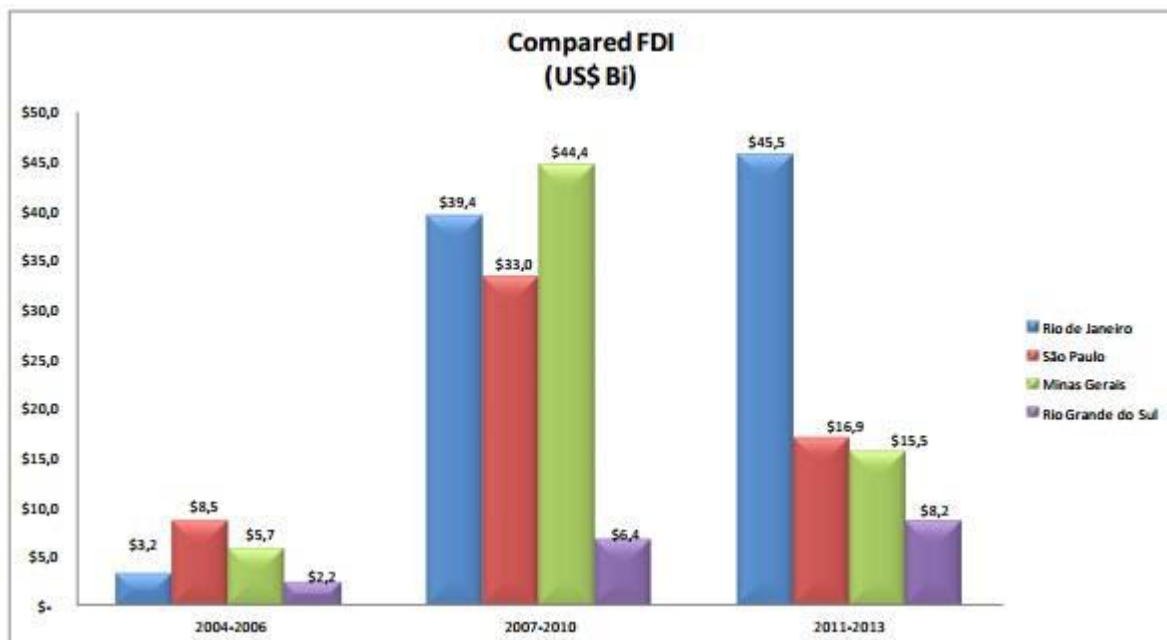
Outras	257	57,4%
--------	-----	-------

Fonte: Elaboração própria, com base em dados do FDI Markets.

Assim, embora o Rio seja a segunda maior cidade receptora de investimentos, em termos de quantidade de projetos, ela ainda conta com uma participação (8,0%) três vezes menor que a primeira colocada, São Paulo (26,3%).

Porém, quando se considera o estado do Rio de Janeiro no triênio 2011-2013, observa-se que o total de IDE recebido foi superior ao dos estados de SP, MG e RS, conforme o Governo do Estado do Rio de Janeiro³⁵ (2013).

Gráfico 5. Total de IDE recebido pelos estados RJ, SP, MG e RS entre 2004 e 2013.



Fonte: Governo do Estado do Rio de Janeiro (2013, p.3).

Além disso, segundo dados da Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro (CEPERJ), em 2013 o PIB da cidade do Rio de Janeiro representou 41,25% do PIB de todo o estado³⁶. Desse modo, como a cidade representou

³⁵ Disponível em

<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2484562/DLFE78819.pdf/BusinessEnvironmentinRio.pdf> Acesso em 15 novembro 2016.

³⁶ De acordo com a CEPERJ, em 2013 o PIB do estado do RJ foi de R\$ 533.080.718.000,00, ao passo que o da cidade do Rio foi de R\$ 219.879.081.000,00, que representa 41,25% daquele valor. Os dados foram obtidos em <http://www.ceperj.rj.gov.br/ceep/pib/pib.html> Acesso em 15 novembro 2016.

um percentual considerável do PIB do RJ, entende-se que parte significativa do IDE recebido pelo estado no triênio 2011-2013 foi direcionado à cidade. Disso, conclui-se que os fluxos de IDE recebidos pelo Rio são bastante relevantes e podem ser considerados indicativos de sua competitividade e de sua condição de cidade global. Nesse sentido, o jornal Valor Econômico observou³⁷ que os jogos olímpicos de 2016 representarão um impacto econômico de R\$ 75,86 bilhões no Brasil, incluindo aí o IDE dirigido ao Rio.

Já a categoria C3, relacionada à presença de escritórios de representação de governos internacionais, aponta para a forte condição global da cidade, possivelmente em parte herança dos anos em que foi capital do Brasil (de 1621 a 1960). De acordo com o RENAI (2016b, p.3), “mais de 50 consulados e mais de 30 câmaras de comércio exterior estão localizadas no Rio.”

Segundo a Federação das Câmaras de Comércio Exterior (FCCE, 2016), no Rio de Janeiro estão presentes as seguintes câmaras: Câmara Brasil-Argentina, Câmara de Comércio Americana no Rio de Janeiro (AMCHAM), Câmara de Comércio Brasil-Austrália, Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Rio de Janeiro, Câmara de Comércio França-Brasil, Câmara de Comércio Holando-Brasileira-DUTCHAM, Câmara de Comércio, Indústria e Agricultura Líbano-Brasileira do Estado do Rio de Janeiro, Câmara de Comércio, Indústria e Turismo Brasil-Índia no Rio de Janeiro e a Câmara Portuguesa de Comércio e Indústria do Rio de Janeiro.

Com relação aos consulados presentes na cidade, a Diretoria de Relações Internacionais da Universidade Federal Fluminense (UFF, 2016) apresenta uma lista de 29. Esses consulados representam os seguintes países: Alemanha, Angola, Argentina, Bélgica, Bolívia, Canadá, Chile, Colômbia, China, Costa Rica, Dinamarca, Espanha, Equador, EUA, França, Grécia, Itália, Japão, Países Baixos, México, Moçambique, Noruega, Peru, Portugal, República Tcheca, Rússia, Suécia, Ucrânia e Uruguai. A FCCE (2016) complementa, indicando também a presença do consulado do Sri Lanka.

Quanto a escritórios de organizações internacionais, a cidade conta com a presença de muitos desses organismos, dentre eles: ONU³⁸, Agência Brasileiro-Argentina de Contabilidade e Controle

³⁷ *Impacto dos Jogos sobre a economia é de R\$ 75 bilhões*, Valor Econômico, 7 Julho 2016: <http://www.valor.com.br/brasil/4591117/impacto-de-jogos-sobre-economia-e-de-r-75-bilhoes>

³⁸ “O Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio) se estabeleceu no Rio de Janeiro em 1947, sendo o primeiro escritório desse tipo criado pela ONU na América Latina.” Disponível em <https://nacoesunidas.org/agencia/unicrio/> Acesso em 15 novembro 2016.

de Materiais Nucleares (ABACC), Comissão Jurídica Interamericana da Organização dos Estados Americanos (CJI-OEA), Rede de Informação Tecnológica Latino-Americana (RITLA), Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV), Corporação Financeira Internacional (CFI ou IFC), Japan Bank for International Cooperation (JBIC)³⁹. Segundo o site do Ministério das Relações Exteriores (MRE), o Rio de Janeiro fica atrás apenas de Brasília em relação à presença de escritórios de organizações internacionais.

Com base no exposto, a representatividade de governos internacionais via câmaras de comércio, consulados e escritórios de organismos internacionais é indicativa do alto nível de globalidade do Rio de Janeiro.

No que concerne ao perfil da mão de obra, a ser analisado via categoria C4, o Rio também possui atributos de cidade global. O perfil da mão de obra é apontado por Sassen (1991, 2005) como indicativo da globalização de uma cidade.

O número crescente de profissionais de alto nível e de empresas de serviços especializados altamente lucrativas têm o efeito de aumentar o grau de desigualdade espacial e socioeconômica evidente nessas cidades. O papel estratégico desses serviços especializados como insumos aumenta o valor dos profissionais de nível superior e seus números. Além disso, o fato de que o talento pode importar enormemente para a qualidade dos resultados estratégicos dessas empresas e, dada a importância da velocidade, o talento comprovado é um valor agregado, a estrutura de compensações e salários é susceptível a experimentar aumentos rápidos. Atividades e trabalhadores que não possuem esses atributos, sejam eles ligados à economia manufatureira ou de serviços, são passíveis de serem pegos no ciclo oposto (SASSEN, 2005, p.30).

Nesses termos, dado o grande número de empresas nacionais e multinacionais presentes nessas cidades, é natural que elas requeiram profissionais qualificados nos mais diversos níveis. Conforme Sassen (2005) já ressaltara, empresas do setor de serviços, em especial financeiros e de tecnologia da informação, são os “motores” dessas cidades. Elas são altamente dependentes de capital intelectual e, por consequência, demandam uma gama de trabalhadores com formação que os capacite para o desempenho de atividades complexas. O efeito natural desse processo é o surgimento de uma classe altamente qualificada e com elevado nível salarial.

Para prover essa formação, é crucial a existência de centros de ensino de excelência, desde escolas em níveis elementar e médio, até universidades de porte, para prover essa força de trabalho nas quantidades e com a qualificação necessárias. Nesse contexto, para C4 decidiu-se avaliar a

³⁹ Dados extraídos do site no Ministério das Relações Exteriores, Seção de Organismos Internacionais. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/cerimonial/5701-organismosinternacionais> Acesso em 11 novembro 2016.

qualificação da força de trabalho no Rio, em particular os quantitativos de mestres e doutores presentes na cidade, e a presença de escolas e universidades de relevância internacional.

De acordo com o RENAI (2016a, p.188), a cidade do Rio possui uma grande variedade de escolas internacionais em níveis elementar e médio, dentre elas:

EARJ (Escola Americana do Rio de Janeiro – American School of Rio de Janeiro); EAC (Escola Alemã Corcovado - German School); The British School (United Kingdom); Emã Corcovado – CorSB Swiss-Brazilian School); Liceu Moliere (French-Brazilian School); Colégio Liessin (Hebrew School); International Christian School; Our Lady Mercy School; Maple Bear Niterói e Macaé (Canadian School); Escola Bloom (USA); Colégio Internacional Everest; Escola Crianças e Cia (PEA/UNESCO); Petra (PEA/Unesco).

Considera-se a existência dessas escolas uma amenidade urbana importante para a atratividade e competitividade internacional da cidade. Com elas torna-se mais conveniente e viável, por exemplo, o estabelecimento de executivos internacionais com filhos na cidade.

Com relação à presença de universidades de referência, o quadro abaixo exemplifica a condição altamente competitiva do Rio.

Quadro 16. Principais universidades públicas do Rio de Janeiro e região metropolitana.

Tipo de Estabelecimento	Instituições
Público	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Federal de Educação Tecnológica do RJ (CEFET/RJ) • Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE) • Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) • Instituto Militar de Engenharia (IME) • Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES) • Instituto Superior de Educação do Rio de Janeiro (ISERJ) • Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) • Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) • Universidade Federal Fluminense (UFF) • Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) • Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) • Universidade Estadual da Zona Oeste (UEZO)

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as universidades, faculdades, institutos e centros universitários privados, com e sem fins lucrativos, o município apresenta 69 organizações⁴⁰. Além disso, o relatório *10 Reasons to*

⁴⁰ Dados consultados na base e-MEC, do Ministério da Educação. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/> Acesso em 23 fevereiro 2017.

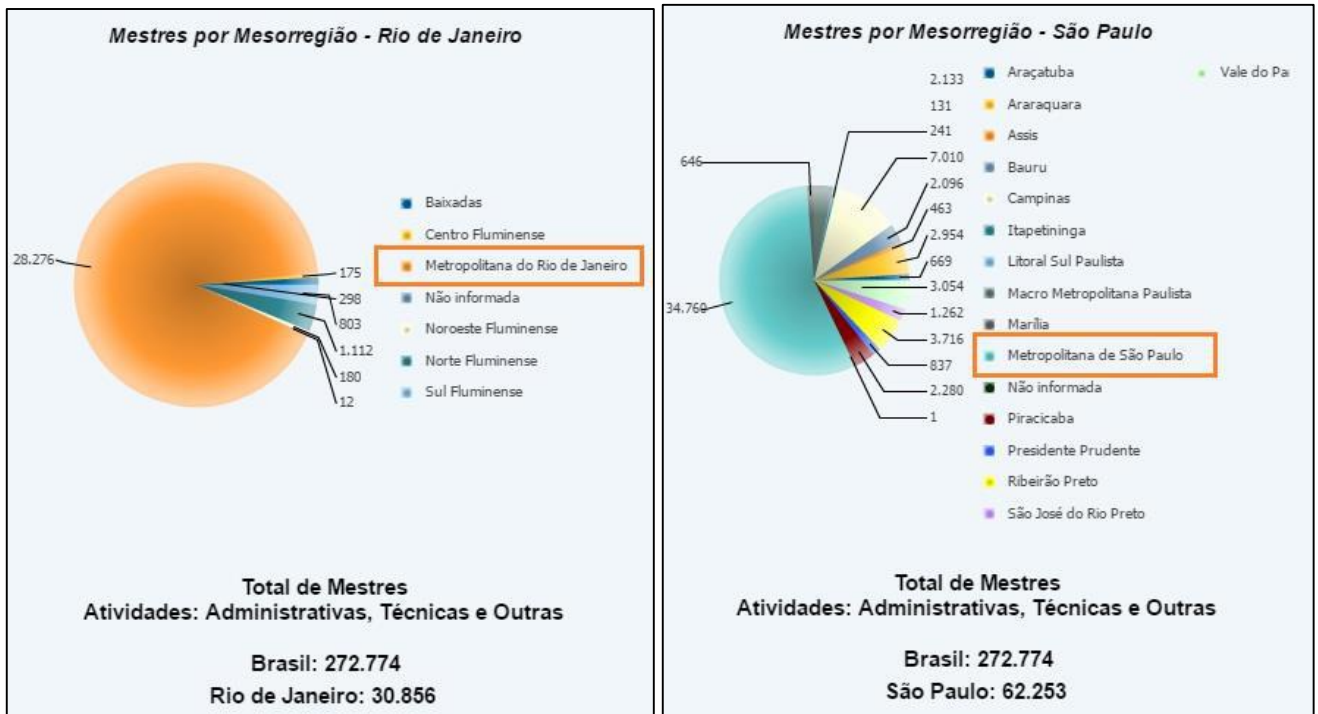
Invest in Rio (RENAI, 2016b) informa que a cidade possui a maior concentração de universidades, centros tecnológicos e institutos de pesquisa do Brasil, sendo responsável por 20% da produção científica do país.

Com relação à formação de mestres e doutores, a situação do Rio será comparada com a do Brasil e a de São Paulo, maior cidade do país e principal concorrente em termos de atratividade de investimentos.

Segundo as estatísticas da base de currículos da plataforma *Lattes*⁴¹, com extração realizada em 31/05/2016, a região metropolitana do Rio de Janeiro possuía 28.276 mestres *atuando em atividades administrativas e técnicas* (não relacionadas ao ensino ou pesquisa), o que representa 10,36% do total brasileiro. Esse número corresponde a 227,8 mestres/100.000hab. A região metropolitana de São Paulo, por sua vez, apresentava 34.760 mestres atuando nessas atividades, correspondendo a 12,74% do total brasileiro, e a uma taxa de 164,41 mestres/100.000hab (verificar gráfico 6, abaixo). Também é interessante observar que a cidade Rio possuía 91,63% dos mestres presentes no estado do RJ, ao passo que a cidade de São Paulo possuía 55,83% dos mestres do estado de SP. Dessa forma, verifica-se que a cidade possuía maior relação de mestres por habitante e concentrava quase a totalidade dos mestres de seu estado, em análise comparativa com São Paulo.

⁴¹ Painel Lattes, 2016. Disponível em <http://estatico.cnpq.br/painelLattes/>. Acesso em 14 de novembro 2016.

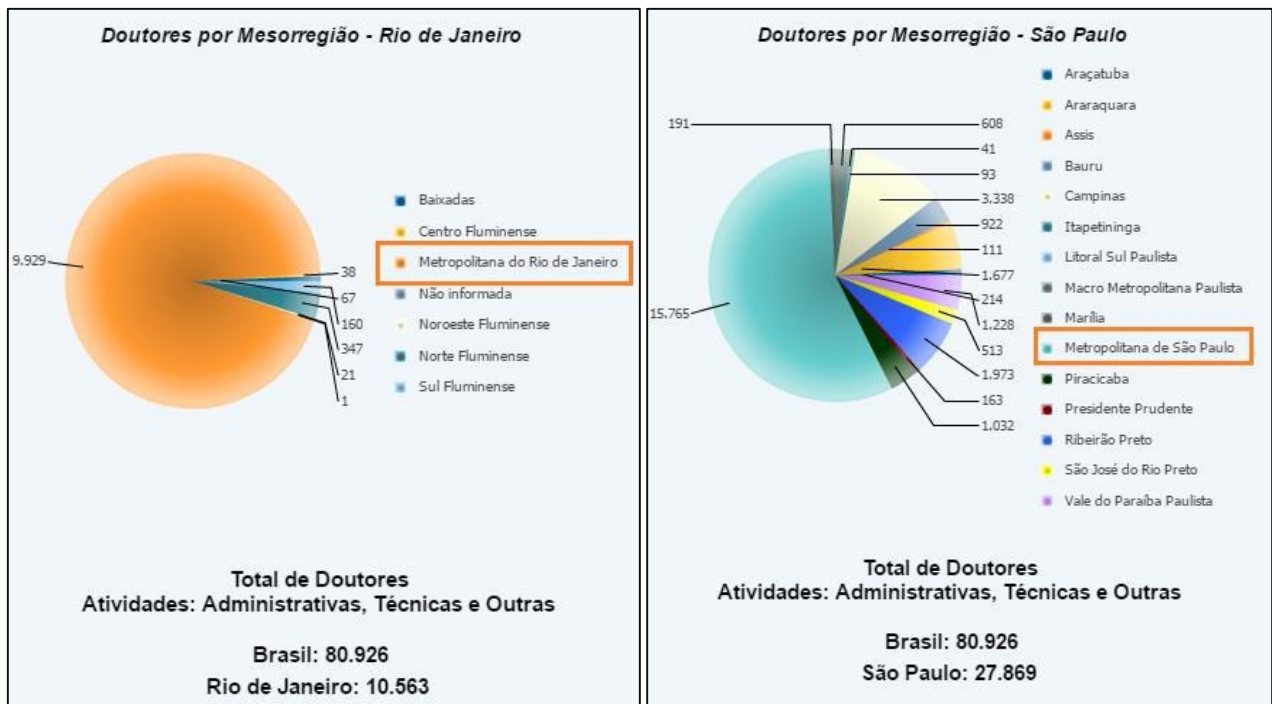
Gráfico 6. Comparativo de mestres nas regiões metropolitanas do Rio e de São Paulo



Fonte: Painel Lattes, 2016.

Com relação aos doutores, a região metropolitana do Rio possuía 9.929 *atuando em atividades administrativas e técnicas* (não relacionadas ao ensino ou pesquisa), o que representava 12,26% do total brasileiro. Esse número corresponde a 79,99 doutores/100.000hab. Já a região metropolitana de São Paulo apresentava 15.765 doutores atuando nessas atividades, correspondendo a 19,48% do total brasileiro, e a uma taxa de 74,57 doutores/100.000hab (verificar gráfico 7, abaixo). Além disso, o Rio possuía 93,99% dos doutores do estado do RJ, ao passo que São Paulo concentrava 56,56% dos doutores do estado de SP. Similarmente ao quantitativo de mestres, a cidade do Rio possuía maior número de doutores por habitante e concentrava um percentual maior dos doutores do estado do RJ, em relação à cidade de São Paulo.

Gráfico 7. Comparativo de doutores nas regiões metropolitanas do Rio e de São Paulo.



Fonte: Painel Lattes, 2016.

Desses apontamentos, conclui-se que o Rio de Janeiro apresenta evidências suficientes de que possui mão de obra qualificada e competitiva, reunindo as condições institucionais e humanas necessárias para fomentar a qualificação de sua força de trabalho.

Assim, entende-se que o Rio apresenta perfil de cidade global conforme a literatura científica analisada. Empiricamente comprovou-se que a cidade possuía pelo menos 35 filiais de EMN em 2015, corroborando a tese de Sassen (1991, 2005, 2010) de que as cidades globais comportam esse tipo de empresa. Adicionalmente, verificou-se que o Rio é um importante centro receptor de IDE, também confirmando a tese de Friedmann (1986, p.70) de que essas cidades são os principais locais de “concentração e acumulação do capital internacional.” Assim, ainda que o Rio fique atrás de São Paulo nesse quesito, foram apresentadas evidências suficientes (vide por exemplo o Gráfico 5) de sua importância em termos de atração de IDE. Atestou-se ainda que a força de trabalho na cidade é altamente especializada, contando com percentual significativo, em relação ao Brasil, de mestres e doutores atuantes na indústria, além de elevado percentual de mestres e doutores por habitante. O Rio conta ainda com elevado número de instituições públicas e privadas de educação superior e de pesquisa. Esses aspectos vão de encontro à teoria de Sassen (2005) de que nessas cidades

concentra-se um número elevado de “profissionais altamente qualificados.” Por outro lado, a cidade apresenta ainda um número significativo de sedes de governos de potências globais (SASSEN, 2005), como consulados e câmaras de comércio exterior, além de escritórios de organizações internacionais como a ONU e a Cruz Vermelha.

Q2. Como o Rio de Janeiro tem atuado internacionalmente, seja em ações bilaterais ou via redes multilaterais de cidades, e quão internacionalizada é a sua economia urbana?

A categoria de análise C5 diz respeito às evidências de parcerias bilaterais e multilaterais desenvolvidas pela cidade. Conforme já discutido no capítulo 4, o Rio tem uma tradição histórica de formação de parcerias e acordos de irmanação com outras cidades do mundo, além da participação em redes internacionais de cidades.

Segundo dados da prefeitura, em julho de 2016 a cidade contava com 117 cidades irmãs e parceiras. Além disso, na mesma data, participava de 15 redes internacionais de cidades. E a evolução desses acordos é positiva, isto é, anualmente verifica-se um crescimento nesses números. Vide gráficos evolutivos (Gráficos 3 e 4, pg.88-89) apresentados no capítulo 4.

Tais parcerias converteram-se em uma série de cooperações e projetos na cidade, especialmente no contexto das olimpíadas, conforme também já analisado no item 4.2. Sendo assim, verifica-se que a existência dessas parcerias e associações eleva a competitividade internacional do Rio, haja vista a multiplicidade de projetos de cooperação que daí surgiram no contexto olímpico, e podem surgir no cenário futuro.

Já a categoria C6 trata da busca de evidências sobre a atuação do Rio em fóruns e conferências globais de grande relevância. Encontrou-se indicativos da participação constante da cidade em fóruns, conferências e seminários internacionais sobre os mais diversos temas, conforme pode ser atestado pelo quadro abaixo, elaborado com base na *newsletter*⁴² Rio+Internacional, publicação *online* elaborada mensalmente pela CRI do Rio de Janeiro. Os eventos abaixo são apenas alguns dos quais a cidade participou no segundo semestre de 2016.

Quadro 17. Participação do Rio de Janeiro em Eventos Internacionais.

Evento Internacional	Descritivo
----------------------	------------

⁴² As *newsletters* podem ser consultadas no site da Coordenadoria de Relações Internacionais do Rio. Disponível em <http://www.rio.rj.gov.br/web/relacoesinternacionais/newsletter> Acesso em 15 novembro 2016.

<i>Ideas Camp/Mayors Challenge</i> (Bogotá, Colômbia, Julho 2016)	A Prefeitura do Rio de Janeiro participou do Ideas Camp, workshop organizado pela Bloomberg Philanthropies, para as cidades finalistas do concurso Mayors Challenge - América Latina e Caribe, nos dias 11 e 12 de julho, em Bogotá, Colômbia (Rio+Internacional- Newsletter n.16 - Julho 2016);
<i>Webinário sobre Mudanças Climáticas</i> – Pref. Rio de Janeiro e NASA (Rio de Janeiro, Brasil, Setembro 2016)	No dia 21 de setembro, ocorreu, no Planetário da Gávea, o 1º Webinário sobre mudanças climáticas promovido pela Prefeitura do Rio de Janeiro em conjunto com a NASA. Os participantes puderam conhecer um pouco mais sobre o acordo de cooperação estabelecido entre a NASA e o Rio de Janeiro, que tem como foco, por meio da coleta de dados, o monitoramento de áreas de risco e de desastres para fins de intercâmbio de interesses científicos e suas aplicações na rotina da cidade. Além de cientistas e pesquisadores da NASA, palestraram representantes do Instituto Pereira Passos (IPP), do Centro de Operações Rio (COR), da Fundação GeoRio e da Secretaria Municipal de Educação. O público também teve a oportunidade de assistir ao evento em uma plataforma digital online disponibilizada pela NASA (Rio+Internacional - Newsletter n.18 - Setembro 2016).
<i>Seminário Brazil and Norway: Foreign policy, global governance and the way forward for international cooperation</i> (Rio de Janeiro, Brasil, Setembro 2016)	Foi realizado no Palácio do Itamaraty, Rio de Janeiro, no dia 23 de setembro, o Seminário “Brazil and Norway: Foreign policy, global governance and the way forward for international cooperation.” O evento foi organizado pela Global South Unit for Mediation (GSUM), em parceria com o Peace Research Institute Oslo (PRIO); o Consulado Geral da Noruega; o Instituto de Relações Internacionais da PUC-Rio (IRI/PUC-Rio) e a Fundação Alexandre Gusmão (FUNAG). Participaram da abertura o Embaixador Eduardo Prisco; o Ministro da Educação e Pesquisa da Noruega, Sr. Tobjorn Roe Isaksen; e o Supervisor Geral do BRICS Policy Center (BPC), Prof. Paulo Esteves. Os debates reuniram acadêmicos e pesquisadores de diversas instituições e tiveram como foco a cooperação internacional entre Brasil e Noruega (Rio+Internacional - Newsletter n.18 - Setembro 2016).
<i>Terceira Conferência das Nações Unidas sobre Moradia e Desenvolvimento Urbano Sustentável</i> (ONU Habitat III), Quito, Equador, Outubro 2016.	A Cidade do Rio de Janeiro participou da Terceira Conferência das Nações Unidas sobre Moradia e Desenvolvimento Urbano Sustentável (Habitat III), realizada em Quito, Equador, de 17 a 20 de outubro, como membro da delegação brasileira. Na reunião, foi adotada a Nova Agenda Urbana, documento negociado durante mais de dois anos por Estados, governos locais e regionais, organizações internacionais e organizações da sociedade civil. A Coordenadoria de Relações Internacionais representou a Prefeitura em três eventos paralelos e coordenou uma mesa. A Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Gabrielle Guimarães, participou dos eventos: "Transforming Research into Practices and Policies: Dialogues on Implementation and Evaluation of the New Urban Agenda", organizado pela Urban Transformations Network UK Economic And Social Research Council (UT-ESRC); "Olympic legacies – Commitments for Sustainable Development", organizado pela rede União Mundial de Cidades Olímpicas; e "HESI Global meeting of Universities: Action Plan for Universities to maximize impact of higher education in the sustainability of urbanization", co-organizado pelo PNUMA e pela ONU-Habitat (Rio+Internacional - Newsletter n.19 - Outubro 2016).

Fonte: Rio+Internacional- Newsletter n.16 - Julho 2016; Rio+Internacional - Newsletter n.18 - Setembro 2016; Rio+Internacional - Newsletter n.19 - Outubro 2016.

Com base nessa conjuntura de crescente participação internacional da cidade, o Rio tem sinalizado sua relevância no cenário internacional e defendido sua posição como *locus* não apenas de recepção de investimentos externos, mas também como ator político, que busca internacionalmente soluções para os problemas urbanos enfrentados.

Nesse sentido, pode-se analisar também a internacionalização de sua economia urbana, avaliando a categoria C7, que trata da presença de setores de negócios internacionalmente competitivos. Em entrevista⁴³, a executiva de Relações Institucionais da agência Rio-Negócios informou que a economia do Rio possui reconhecimento internacional em seis grandes setores:

- Energia (especialmente Óleo e Gás);
- Infraestrutura e *Real Estate*;
- Saúde e *Healthcare*;
- Tecnologia (Telecom e *High Tech Startups*),
- Indústria Criativa (em especial Mídia e *Fashion*);
- Finanças (com foco em Seguros e Resseguros).

Segundo a publicação *Doing Business in Rio* (ERNEST & YOUNG; RIO-NEGÓCIOS, 2014), seriam sete os setores estratégicos para a economia da cidade:

- Óleo e Gás;
- Telecom;
- Mídia e Entretenimento (M&E);
- *Pharma e Healthcare*;
- Tecnologia da Inovação;
- Logística e Infraestrutura;
- Indústria de Mega-eventos

Independente de as duas fontes apresentarem alguns setores estratégicos distintos, fica explícito que a cidade possui setores industriais e de negócios internacionalmente competitivos. Exemplos são as empresas da cadeia de Óleo e Gás, que segundo o Sebrae (2014) foram responsáveis por R\$ 354 bilhões em investimentos entre 2012 e 2015⁴⁴; empresas de Mídia e Entretenimento, em particular as indústrias Globo, com sede na cidade e responsáveis pela grande geração de produtos de mídia e TV do país; e as empresas de Telecomunicações, uma vez que o Rio abriga as matrizes de algumas dentre as principais no setor, dentre elas Oi, Vivo e Embratel.

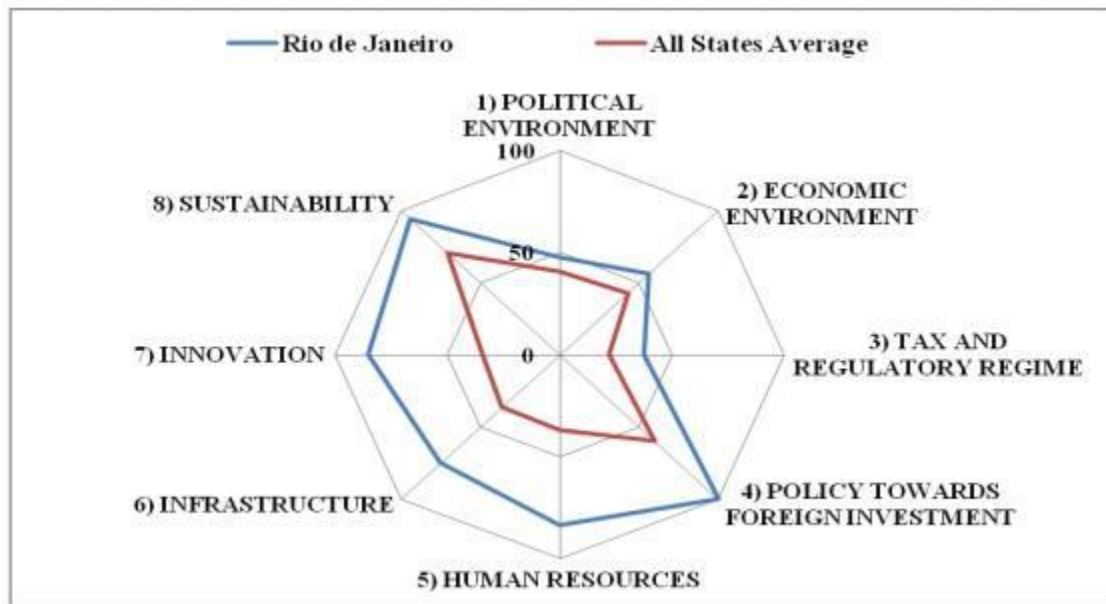
De acordo com o Governo do Estado do Rio de Janeiro (2013), a competitividade do ambiente de negócios do estado, comparada à média de todos os outros estados brasileiros, é

⁴³ Entrevista concedida em 25 de maio de 2016.

⁴⁴ Petróleo e Gás: Informações para Empresas Fornecedoras de Bens e Serviços. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Informacoes%20sobre%20a%20Cadeia%20Produtiva%20do%20Petroleo.pdf> Acesso em 15 novembro 2016.

representada por oito componentes, dentre os quais os principais são políticas em relação a Investimentos Externos, Sustentabilidade, Inovação e Recursos Humanos, nos quais o RJ é bem mais competitivo que a média dos outros estados do Brasil.

Figura 5. Ambiente de Negócios no Brasil e no Rio de Janeiro, entre 2013-2014.



Fonte: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2013.

Além disso, a categoria C8 é direcionada à busca de evidências sobre a presença de centros de inovação e PD&I de relevância internacional. O Governo do Estado do Rio de Janeiro (2014) afirmou que o estado tem se consolidado como um polo de inovação tecnológica no país, trazendo investimentos significativos para o Rio, onde estão instalados a maioria dos centros de PD&I dessas empresas investidoras. “Apenas na Ilha do Fundão, estima-se que já tenham sido aplicados cerca de R\$ 1 bilhão, volume que deve chegar a R\$ 3 bilhões com a instalação de outras unidades que estão sendo construídas⁴⁵.” (GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2014, s/n). Um caso de destaque é o da empresa norte-americana de tecnologia da informação EMC², que instalou seu centro de P&D no Parque Tecnológico do Fundão em 2014. Além dela, a *General Electric* (GE) instalou no mesmo ano seu novo Centro de Pesquisas Global no Rio de Janeiro, a primeira unidade na América Latina. “A companhia também confirmou a duplicação dos investimentos no

⁴⁵ Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=2072883> Acesso em 15 novembro 2016.

local, que saltou de US\$ 250 milhões para US\$ 500 milhões, além da ampliação de sua capacidade, que chegará a 400 profissionais até 2020⁴⁶.”

A presença de incubadoras de empresas na cidade e em sua região metropolitana também merece destaque. Já em 2003, esse número chegava a 17 incubadoras, instaladas majoritariamente em universidades.

Quadro 18. Incubadoras de empresas presentes no Rio de Janeiro e região metropolitana.

#	Incubadora	Áreas de Incubação
1	Fundação Bio Rio	Biotecnologia e suas aplicações (saúde, alimentação, meio ambiente, agronegócios)
2	Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ	Empreendimentos introdutórios de Inovação Tecnológica ou de Modernização na Economia, preferencialmente nas áreas de Petróleo, TI, Meio Ambiente e Design.
3	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da COPPE/UFRJ	Cooperativas de trabalho e outras formas de associação
4	Incubadora Tecnológica Gênesis / PUC-Rio	Tecnologia da Informação e alguns segmentos da engenharia
5	Incubadora Cultural Gênesis / PUC-Rio	Empreendimentos culturais (artes, turismo, cinema, fotografia, música, vídeo, editoras, eventos, publicações, sites, televisão)
6	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Instituto Politécnico da UERJ – IEBTec (Nova Friburgo)	Empreendimentos de base tecnológica, com ênfase nos setores Têxtil/Confexão, Metal-Mecânico, Turismo, Agronegócios e Cimento
7	Incubadora de Empresas de Teleinformática do CEFET/RJ - IETI	Telecomunicação, informática, telemática, eletrônica, mecatrônica e mecânica de alta precisão
8	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Agronegócios do Instituto de Tecnologia da UFRRJ – INEAGRO (Seropédica)	Agronegócios
9	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UFF (Niterói)	Empreendimentos de base tecnológica, com afinidade no campo de softwares, eletrônica, serviços e mecânica
10	Seção de Parcerias Tecnológicas - Incubadora do INT	Empreendimentos de base tecnológica, com afinidade no campo da engenharia, química, desenho industrial, meio ambiente e energia

⁴⁶ Disponível em <http://inei.org.br/noticias/ge-inaugura-centro-de-p-d-no-rio-de-janeiro> Acesso em 15 novembro 2016.

11	Incubadora de Empresas do INMETRO	Empreendimentos de base tecnológica, com afinidade no campo da Metrologia, Instrumentação e Normalização.
12	Incubadora Virtual de Empresas da Universidade Carioca - IVE	Prestação de serviços e tecnologia em informática
13	Incubadora do IBMEC	Setores diversificados
14	Iniciativa Jovem - Dialog	Setores diversificados
15	Incubadora da Universidade Veiga de Almeida	Foco direcionado para os campos da Moda e Informática
16	Incubadora da Sociedade Nacional de Agricultura	Agronegócios
17	Incubadora do SENAC-ARRJ	-

Fonte: Elaboração própria, com base em SEBRAE (2003).

Além disso, a cidade conta com a presença da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), considerada uma das maiores instituições de pesquisa em saúde pública do mundo. Outros casos de destaque são: a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ); a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), centro de pesquisa em Administração e Administração Pública da FGV-Rio de Janeiro; a sede do Serviço Geológico do Brasil (CPRM); Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas (CBPF); Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA); e a sede do Observatório Nacional (ON), maior centro de pesquisas em Astronomia do país.

Pelo exposto, a atuação internacional do Rio confere com o que Duckacek (1991) chamou de paradiplomacia. Algumas das formas de paradiplomacia apontadas na literatura e realizadas pela cidade foram “comércio e investimentos internacionais” (boa parte da força de trabalho especializada nas olimpíadas, por exemplo, era internacional), viagens internacionais de líderes políticos de governos não-centrais (como foi o caso das viagens de prospecção e troca de experiência com cidades olímpicas), participação em conferências ou organizações internacionais (vide Quadro 17, pg.107, e Gráficos 3 e 4, pg.88-89). Ademais, conforme Hall (1996) observou que a economia urbana é impulsionada por *ciclos de inovação*, foi demonstrado pela categoria C8 que o Rio apresenta centros de PD&I de relevância internacional. A presença de setores de negócios internacionalmente competitivos, tais como o de Óleo e Gás, é outra evidência de cidade global, conforme apontado por Sassen (1991).

Q3. Qual modelo de gestão pública melhor explica o contexto municipal do Rio de Janeiro?

A categoria 9 diz respeito a evidências de novas modalidades de gestão pública presentes na prefeitura do Rio. Conforme os modelos apontados no item 1.2 (capítulo 1), verificou-se, através da pesquisa de campo e da análise de documentação secundária, a presença de aspectos mistos do NPM, do NPG e do NPS na prefeitura da cidade.

C10 está relacionada às evidências do NPM. Kolthoff et al (2007) apresentam quatro elementos indicativos do uso do NPM: Downsizing e empreendedorismo; Descentralização; Medição de desempenho; e Ciclos de planejamento e controle. Cada elemento possui um conjunto de princípios bem característico.

O *downsizing* e o empreendedorismo na aparelhagem da prefeitura foram evidenciados nas entrevistas e na documentação avaliada, por exemplo, pelo elevado número de funcionários terceirizados e temporários, conforme pode ser percebido pelo excerto abaixo.

A maior parte da equipe é contratada, não é funcionário estatutário, a não ser três pessoas, mais da parte administrativa, que são concursados de outras estruturas da prefeitura e foram trazidas pra cá. Um é da COMLURB, o outro é da Rio-Eventos, se não me engano, e foram trazidos pra cá, porque a coordenadoria (de Relações Internacionais) em si não faz concurso (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do RJ⁴⁷).

O papel estratégico das PPP também releva aspectos do empreendedorismo urbano e do reduzido tamanho do aparelho público. A descentralização também foi um ponto de destaque na prefeitura, presente em elementos como autoridade descentralizada, autonomia e poder discricionário, aspectos verificados na gestão do COR (Chefe Executivo de Tecnologia do COR⁴⁸).

A aplicação de controles e indicadores de eficiência também foi observada. Conforme evidências obtidas em entrevistas⁴⁹, todas as secretarias da prefeitura do Rio possuem metas anuais e remuneração variável em função do alcance dessas metas. Existe, portanto, uma forte cultura de meritocracia, atrelada à busca por eficiência e resultados em seus serviços. Logo, é indiscutível o uso da lógica privada no contexto da gestão municipal.

Com relação a medidas de eficiência, são utilizados indicadores de resultados para controle de metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da prefeitura. Segundo o Coordenador Geral

⁴⁷ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

⁴⁸ Em entrevista concedida em 31 de maio de 2016.

⁴⁹ Particularmente nas entrevistas realizadas em 23 maio 2016, com a Assessora-chefe de Cooperação Multilateral da CRI, e em 31 de maio 2016, com o Coordenador Geral de Estruturação de Projetos da SECPAR

de Estruturação de Projetos da SECPAR, esses indicadores são acompanhados tanto no nível estratégico quanto no tático, para que as medidas de resultados sejam de fato acompanhadas no âmbito das operações de cada secretaria.

Há ainda casos em que as metas existem no plano individual, além de metas no nível das secretarias. É o caso do programa *Líderes Cariocas*, que atribui aos líderes que sejam funcionários públicos concursados metas individuais, de modo que o servidor pode receber uma remuneração adicional caso suas metas sejam cumpridas. Em termos de comparação, um líder carioca pode chegar a até 4 salários anuais, ao passo que aqueles que não se enquadram na categoria podem chegar a no máximo 2 salários anuais em bonificações.

Foram encontradas também evidências dos ciclos de planejamento e controle na prefeitura. Em 2009 a dívida do município com o Banco Mundial foi renegociada, e, com esse acordo, o banco tornou-se seu credor. Em contrapartida, foi feita uma série de exigências à administração pública da cidade, no sentido de torná-la mais eficiente. Uma dessas exigências dizia respeito à estruturação de todo o trabalho da prefeitura, incluindo aí o planejamento para as ações da SECPAR, através de Planejamento Estratégico, o mesmo instrumento utilizado nas empresas. Assim, ao início de cada um dos dois mandatos do prefeito Eduardo Paes, foi elaborado um planejamento estratégico, contendo objetivos, metas e indicadores para a gestão pública municipal. Nos dois casos, foi contratada a empresa de consultoria McKinsey para elaborar esse planejamento (Coordenador Geral de Estruturação de Projetos – SECPAR⁵⁰).

Quadro 19. Princípios do NPM e evidências encontradas na prefeitura do Rio.

Elementos NPM	Princípios	Evidências encontradas
<i>Downsizing</i> e empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • Privatizações • Terceirizações • Contratações Temporárias • PPP • Fortes relações com o setor privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior parte dos funcionários dos órgãos investigados da prefeitura do Rio de Janeiro (CRI, SECPAR, COR) é composta por trabalhadores temporários, não concursados • Entre 2009 e 2016, a cidade engajou-se nas maiores PPP de sua história, dentre elas a do Porto Maravilha, do Parque Olímpico e do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) • Esses três projetos contaram com parcelas significativas de investimentos privados (100%, 50% e 60%, respectivamente) • As PPP desempenham papel altamente significativo na prefeitura, motivo pelo qual foi criada a Secretaria Especial de Concessões e Parcerias Público-Privadas (SECPAR) • No início das operações do COR, houve contratação de consultorias externas como a IBM e a Accenture. Para

⁵⁰ Em entrevista realizada em 31 maio 2016.

		<p>Planejamento Estratégico da prefeitura, foi contratada a McKinsey tanto no primeiro quanto no segundo mandato do prefeito Eduardo Paes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presença de perfis empreendedores entre funcionários, e alto nível de receptividade da prefeitura (pouco engessada) em aceitar atitudes inovadoras e empreendedoras
Descentralização	<ul style="list-style-type: none"> • Organização flexível • Orçamentos • Autoridade descentralizada • Poder discricionário (conveniência, liberdade) 	<ul style="list-style-type: none"> • COR atua com alto nível de independência e flexibilidade, acionando as secretarias da prefeitura sempre que necessário. A comunicação ocorre principalmente com a Secretaria de Conservação, a de Segurança, a CET-RIO, a COMLURB e a Rio Luz • Chefe-executivo do COR tem autonomia e autoridade suficientes para decretar estado de emergência quando necessário (essa função é tradicionalmente do prefeito) • Claro posicionamento do prefeito Eduardo Paes em atrair a iniciativa privada seu governo, especialmente por conta das obras do contexto olímpico. Fundação da SECPAR ocorreu nesse contexto.
Medição de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Targets de desempenho organizacional • Indicadores de desempenho • Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria entre o COR e o BID para o desenvolvimento de métricas e indicadores de melhoria para o primeiro. No entanto, atualmente o COR ainda não possui essas métricas • Acompanhamento de métricas relativas à evolução de cooperação bilateral (acordos de irmanação) e multilateral pela CRI • Nas secretarias da prefeitura há sistema de bonificação por resultados na remuneração dos funcionários, baseado no cumprimento de metas e alcance de objetivos previamente estabelecidos • Programas Líderes Cariocas, que premia os melhores funcionários públicos (concursados) em cargos de liderança com cursos e capacitações (como mestrados e MBA)
Ciclos de planejamento e controle	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos planejados • Informações de desempenho • <i>Feedback</i> sobre resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de planejamento do COR para as operações olímpicas, embora o foco do órgão seja execução. Ou seja, o planejamento é inserido nesse órgão em casos de operações mais complexas ou maiores. • Planejamento das Olimpíadas e Paralimpíadas Rio 2016 em ciclo de 7 anos de preparação, envolvendo boa parte dos órgãos da prefeitura do município • Planejamento Estratégico Municipal, produzido para cada um dos dois mandatos do prefeito Eduardo Paes (2009-2012 e 2013-2016).

Fonte: Kolthoff et al (2007) e Entrevistas realizadas nos dias: 23, 25 e 31 de maio, e 14 de Julho de 2016.

Além do NPM, também foram obtidas evidências da *New Public Governance* (NPG) na prefeitura, consistindo na categoria de análise C11 do *framework* de competitividade. De acordo com Robinson (2015), nesse modelo de governança pública “o cidadão é o centro de referência”, há forte apelo para a coprodução de políticas públicas e para o empoderamento da sociedade civil, que atua na gestão pública juntamente com o governo. Ou seja, é uma perspectiva contrária ao

NPM, pois ao invés de focar na eficiência e na emulação de técnicas do setor privado, foca no aumento da participação popular na gestão pública.

O LAB.Rio (Laboratório de participação da prefeitura do Rio) foi uma das evidências da NPG encontradas na cidade. Ele foi “criado para aproximar o poder público dos cidadãos e cidadãs cariocas.” Criado em dezembro de 2014, o objetivo do órgão é experimentar novas formas de participação na gestão municipal, muito influenciado pela insatisfação popular e as demandas sociais evidenciadas nos protestos de 2013, que ocorreram em todo o Brasil (LAB.RIO, 2016). O órgão funciona pautado em cinco princípios:

- *Informar*: oferecer à população informação objetiva e qualificada para ajudá-la na compreensão do problema, das alternativas, das oportunidades e/ou das soluções;
- *Consultar*: receber comentários e opiniões da população sobre projetos, posicionamentos, análises e/ou decisões da prefeitura;
- *Envolver*: trabalhar diretamente com a população através de processos que garantam que suas preocupações e intenções serão consistentemente entendidas e consideradas;
- *Colaborar*: Trabalhar em parceria com a população em cada aspecto da decisão, incluindo o desenvolvimento de alternativas e a identificação da melhor solução;
- *Empoderar*: delegar a decisão final à população⁵¹.

(LAB.RIO, 2016)

O Conselho da Cidade e o Conselho da Juventude da Cidade também merecem destaque. Este último foi implementado com o auxílio do LAB.Rio, objetivando criar um conselho representativo de jovens de todas as áreas da cidade, respeitando a igualdade de gênero e distribuição territorial, além da a densidade populacional de cada região, a prefeitura engajou-se na busca “por jovens com variados perfis, incluindo negros, LGBTs, indígenas, e pessoas com deficiência (...) e jovens que cumpriram ou estão cumprindo medidas socioeducativas⁵².” Dessa forma, de um *pool* de 2500 inscritos, foram selecionados 106 jovens que

irão acompanhar e fiscalizar o andamento do Planejamento Estratégico de 2012/2016 e participar da construção do Planejamento Estratégico de 2017/2020, emitir pareceres sobre os projetos a serem realizados, apresentar suas próprias propostas, participar de reuniões com secretários, secretárias e gestores

⁵¹ Disponível em: <http://www.labrio.cc/about> Acesso em 15 dezembro 2016.

⁵² Prefeitura Lança Conselho da Juventude da Cidade. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=5490243> Acesso em 15 dezembro 2016.

municipais, além de acompanhar outras atividades que o Conselho julgar necessário para ampliar a presença da juventude nas futuras escolhas da cidade⁵³.

Sobre esse Conselho, o Secretário Executivo da cidade, Pedro Paulo, observou que:

Não queremos jovens pensando apenas políticas públicas para a própria juventude. O desafio agora é fazer com que eles discutam a cidade como um todo, os direitos do cidadão, projetos, educação, saúde, mobilidade, Baía de Guanabara, a terceira idade, as crianças. Eles vão ter a chance de discutir o futuro do Rio de igual para igual com os secretários municipais, servidores públicos, empresários e outros membros da sociedade, através da realização de encontros e reuniões (Pedro Paulo, Secretário Executivo de Coordenação de Governo⁵⁴).

Outro caso de destaque da NPG na cidade foi a transversalidade no planejamento e tomada de decisões, detectada por exemplo nas operações do COR. Esse órgão atua no combate a incidentes na cidade (alagamentos, enchentes, grandes congestionamentos, apagões, etc) através do acionamento de órgãos e secretarias nas diversas áreas da gestão pública municipal, dentre elas a Secretaria de Segurança Pública, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros, a Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio (CET-RIO), a Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB) e a Riolut. Ou seja, há um trabalho conjunto na identificação do problema, formulação da estratégia e resolução dos contratempos, numa perspectiva de aumento da resiliência da urbana.

Exemplo adicional é o da CRI, que é uma coordenadoria “meio”, ou seja, atua interagindo com as outras coordenadorias e secretarias da prefeitura, no sentido de buscar oportunidades de projetos ou cooperações internacionais que sejam de interesse desses órgãos. Assim, há tanto situações em que a CRI é procurada por esses órgãos com vistas ao atendimento de alguma demanda específica, quanto casos em que organismos ou governos internacionais procuram a CRI com vistas à cooperação em alguma área de interesse da cidade. Nesses casos, a CRI direciona a demanda para o órgão da administração pública mais adequado.

Ainda assim, com base nos exemplos do COR e da CRI, verificou-se evidências da transversalidade apenas no plano tático-operacional. Não foi possível verificar, com base apenas nesses dois casos, a transversalidade também na cúpula decisória da prefeitura, onde ocorre o planejamento e tomada de decisão nos níveis estratégicos da gestão pública.

⁵³ Disponível em: <http://www.labrio.cc/conselho> Acesso em 15 dezembro 2016.

⁵⁴ Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=5490243> Acesso em 15 dezembro 2016.

Quadro 20. Princípios da NPG e evidências encontradas na prefeitura do Rio.

Princípios do NPG	Evidências encontradas
Foco em valores compartilhados do cidadão e Coprodução de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do LAB.Rio, na tentativa de aproximar a gestão pública dos cidadãos, através do enfoque em cinco áreas: informar, consultar, envolver, colaborar e empoderar; • Conselho da Juventude da Cidade, reunindo 106 jovens de diversos <i>backgrounds</i> e regiões do município para fiscalizar, debater e coproduzir as políticas públicas da cidade.
Transversalidade no planejamento, tomada de decisão e na entrega de serviços públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação do COR pressupõe liberdade e abertura para interação com demais secretarias e órgãos municipais, em particular a Secretaria de Seg. Pública, a CET-RIO, a Política Civil e o Corpo de Bombeiros; • A CRI é uma “área meio”, ou seja, atua na interface entre os vários órgãos da administração pública municipal, na viabilização de projetos de cooperação internacional e desenvolvimento urbano.
Multiplicidade de elementos e processos moldando a formulação de políticas	<ul style="list-style-type: none"> • A sociedade civil, atores internacionais (cidades irmãs e redes de cidades), governos federal e estadual e todos os órgãos envolvidos na administração pública municipal participam ou influenciam e são levados em consideração na formulação das políticas públicas.

Fonte: Robinson (2015) e Entrevistas realizadas nos dias: 23 e 31 de maio de 2016.

A categoria C12 refere-se à busca de evidências do *New Public Service* (NPS) na prefeitura do Rio. Robinson (2015) apontou que nesse modelo de gestão pública o foco são “os cidadãos, a comunidade e a sociedade”, geralmente entendido como uma extensão do NPM, porém focado em serviços. Sendo assim, algumas evidências do NPS foram encontradas no Rio, em particular a participação no Pacto de Milão, o projeto Defesa Civil nas Escolas, os laboratórios Rio *Smart City Lab*, e os serviços de *e-Gov*, desenvolvidos pela IPLANRIO (Empresa Municipal de Informática), especialmente o recém lançado projeto de Alvará Digital e o aplicativo 1746.

A participação do Rio no Pacto de Milão, por exemplo, trouxe importantes avanços no gerenciamento das políticas de alimentação urbana, incorporando o uso de alimentos orgânicos em hospitais e escolas públicas da cidade. A integração de fornecedores e órgãos municipais, como a CRI e o Instituto de Nutrição Annes Dias, e os receptores finais do serviço demonstra a articulação de serviços públicos no atendimento dos interesses coletivos da comunidade.

Para que a gente consiga atender a todos os compromissos e enfim, um direcionamento para o Pacto de Milão, temos que melhorar a nossa relação com os produtores de alimentos orgânicos. Então, você pensa no Rio, mas também na região metropolitana, porque esses fornecedores não estão só no Rio-capital. Mas

tem que estabelecer essas formas de relação pra você trazer mais fácil o alimento orgânico pra dentro da cidade. Porque uma das coisas que são preconizadas dentro do pacto é você ter uma inclusão de mais alimentos orgânicos tanto na merenda escolar quanto nos hospitais, então isso é uma coisa que tem que se buscar e a gente está trabalhando junto com o órgão que é o INAD, que é o Instituto de Nutrição Annes Dias, o órgão de nutrição da prefeitura do Rio (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do RJ⁵⁵).

Outro caso de destaque é o projeto Defesa Civil nas Escolas, que fornece capacitação e treinamento para alunos de escolas localizadas em áreas de risco da cidade, para atuação em situações de risco, como chuvas fortes e deslizamentos⁵⁶.

A Defesa Civil faz palestras e simulações nas escolas da cidade, porque se acredita muito que os alunos, as crianças, servem como multiplicadores dessa informação. E aí nós temos situações práticas, como o caso de uma senhora cuja casa estava em situação de risco. Estava chovendo e ela não queria sair, e aí foi uma criança e conseguiu tirar essa senhora de casa, e 15 minutos depois a casa desabou. Quer dizer, foi uma vida que não se perdeu por conta desse projeto. O garoto tinha participado de um treinamento desses e assim sabia o que fazer naquele momento (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do RJ⁵⁷).

Também cabe citar a iniciativa, já explorada no capítulo 4, do Rio *Smart City Lab*. Através desse projeto a prefeitura contribuiu para congregar cidadãos e agentes da sociedade civil (como empresas, universidades, ONGs, centros de pesquisa, etc.) na discussão e busca de soluções inteligentes para problemas complexos da cidade, num esforço de parceria do governo com a sociedade, condizente com os preceitos do NPS (CUNHA et al, 2016).

Além disso, as ações da IPLANRIO vão de encontro aos desenvolvimento do *e-Gov* na prefeitura da cidade, que tem potencial para aumento de alto impacto na qualidade dos serviços prestados à população (SCOTT & ROBBINS, 2008). Em parceria com a Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEOP) e a Casa Civil, o projeto de Alvará Digital contribui para o processo de desburocratização da cidade. O projeto garante

Um novo sistema que facilita a emissão de alvarás de atividades econômicas licenciadas pela prefeitura. Disponível no portal Carioca Digital – www.carioca.rio (...) oferece o resultado da Consulta Prévia de forma automática, além da apresentação de documentos, incluindo o certificado do Corpo de Bombeiros, feita por meio do sistema. O processo para obter o alvará também é

⁵⁵ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

⁵⁶ *Projeto Defesa Civil nas Escolas*. Disponível em <http://www.rio.rj.gov.br/web/defesacivil/projeto-defesa-civil-nas-escolas> Acesso em 15 dezembro 2016.

⁵⁷ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

imediatos nos casos de empresas de baixo risco, sem a necessidade de o cidadão gastar o seu tempo se dirigindo a um órgão público⁵⁸.

Quadro 21. Princípios do NPS e evidências encontradas na prefeitura do Rio.

Princípios do NPS	Evidências encontradas
Funcionários públicos ajudam cidadãos a se articularem para encontrar interesses coletivos	<ul style="list-style-type: none"> Política de incorporação dos alimentos orgânicos nas refeições de hospitais e escolas públicas do município, de acordo com os preceitos de políticas públicas de alimentação urbana do Pacto de Milão; Projeto Defesa Civil nas Escolas,
Capacidade de negociação e resolução de problemas complexos em parceria com cidadãos	<ul style="list-style-type: none"> Projeto Rio <i>Smart City Lab</i>, articulando grupos da sociedade civil com o governo na busca por soluções inteligentes para os problemas da cidade
e-Gov – uso de internet para fornecimento de serviços aos cidadãos	<ul style="list-style-type: none"> Projeto Alvará Digital, implantado em parceria da IPLANRIO com a SEOP e a Casa Civil; Número de emergência e aplicativo 1746, canal de comunicação entre a prefeitura e os cidadãos cariocas.

Fonte: Robinson (2015) e Entrevista realizada no dia 23 de maio de 2016.

Esse projeto também contribuiu para o aprimoramento e desburocratização do ambiente empresarial na cidade, estimulando empreendedores a abrirem pequenos negócios de forma facilitada, além da responsabilização dos empresários por suas práticas de negócios.

Por fim, cabe destacar o aplicativo 1746, criado em 2011 como uma central de atendimento. “Com capacidade para 300 atendimentos simultâneos e 600 mil atendimentos por mês, a Central funciona 24 horas por dia e recebe solicitações via telefone, site e aplicativo para *smartphones*.⁵⁹”

Q4. De que forma a gestão pública do Rio de Janeiro atua na atração de negócios e investimentos para a cidade?

Nos dois mandatos do prefeito Eduardo Paes o uso de PPP foi realizado com elevada frequência. Em primeiro lugar, por conta das olimpíadas que, conforme já descrito, representaram uma grande oportunidade para a cidade realizar grandes projetos urbanos. Destacadamente, as PPP do Porto Maravilha, do Parque Olímpico e do VLT foram as principais obras em termos da participação do setor privado, contando respectivamente com investimentos de 100%, 50% e 60% por parte desse setor.

Segundo o Coordenador Geral de Estruturação de Projetos da SECPAR, o Estatuto da Cidade dispõe sobre a *operação urbana consorciada*. Nessa estratégia, a prefeitura faz uma “promessa”

⁵⁸ Disponível em: <http://prefeitura.rio/web/iplanrio/case?id=6523115> Acesso em 15 dezembro 2016.

⁵⁹ Disponível em: <http://www.1746.rio.gov.br/> Acesso em 15 dezembro 2016.

de melhoria muito significativa em determinada região da cidade, em geral muito degradada, em que o governo conta com o auxílio do setor privado para a realização de tal promessa. Há dois instrumentos através dos quais esse mecanismo pode se dar: 1) através de Outorga ou 2) através da venda de Certificados de Potencial Adicional Construtivo (CEPAC). Esses são os dois principais modos de uso de PPP utilizados na prefeitura do Rio.

Na Outorga, vende-se parte do potencial construtivo da área em questão para que os empreendedores imobiliários possam fazer seus desenvolvimentos. Com os recursos angariados, a prefeitura “constroi a promessa”, geralmente através de revitalização urbana, melhoria de serviços públicos e regeneração da área. Ou seja, o mercado paga pelo direito de construir naquela região, e em contrapartida o governo faz melhorias substanciais na área. Com a contrapartida da valorização e especulação imobiliária, utiliza-se dinheiro privado para recuperar uma área degradada da cidade.

CEPAC, por sua vez, são valores mobiliários emitidos pela prefeitura e utilizados como meios de pagamento de contrapartida para a outorga de construção em determinado perímetro urbano. Cada CEPAC equivale a determinado valor em m² para utilização em área adicional de construção, por esse motivo geralmente são utilizadas para a construção de edifícios. Nesse sentido, o empreendedor paga por um título para poder construir em uma área que possui potencial construtivo superior ao de apenas 1 piso.

No entanto, para que haja valorização imobiliária do local, conforme os empreendedores almejam, o poder público precisa fazer melhorias e transformações na região. No caso do Rio, em 2011 ocorreu um leilão para venda de CEPAC, que foram integralmente compradas pela Caixa Econômica Federal (CEF). Ou seja, a CEF ficou com o risco da flutuação do mercado imobiliário. Assim, os empreendedores interessados tiveram que comprar as CEPAC diretamente da CEF, de forma que a prefeitura isentou-se dessa responsabilidade de venda e da possibilidade de desvalorização imobiliária ou das CEPAC.

Esse foi o mecanismo utilizado nas PPP realizadas no Rio no contexto das obras olímpicas. Portanto, observa-se que a frequência de uso desse instrumento no período de 2009 a 2016 foi elevada, conforme evidências já apontadas até aqui.

Nesse sentido, com base nos elementos apresentados, verifica-se alto grau de aproximação entre a prefeitura e o setor privado, para o estímulo de negócios e investimentos, ou seja, a categoria de análise C13. Em resumo, algumas evidências disso são:

a) uso de PPP de forma frequente e em projetos de grande relevância, estimulado principalmente o setor imobiliário e de construção civil, no período de 2009 a 2016;

b) presença de setores industriais e de serviços estratégicos na cidade, e utilização de uma agência financiada pela prefeitura (a Rio-Negócios) para o auxílio de potenciais investidores nacionais e internacionais nesses e em outros setores;

c) esforço da prefeitura na promoção de grandes eventos na cidade, de forma consistente desde 2010.

Essa estratégia dos grandes eventos globais, foi uma estratégia do atual prefeito pra trazer oportunidades tanto de negócios, que é o seu tema, como de desenvolvimento para a cidade. Mesmo em infraestrutura, desenvolvimento urbano, pelo potencial de investimentos que esses grandes eventos iriam trazer. Então assim, se você pega a agenda desde 2010 até 2016, você tem o Fórum Econômico Mundial, que foi em 2010, tem os Jogos Militares em 2011, você tem a Rio+20 em 2012, a JMJ (Jornada Mundial da Juventude) em 2013, quer dizer, todo ano tem pelo menos um evento grande. A copa de 2014. O único ano que não tinha era 2015, que justamente foram os 450 anos do Rio. Então acabou tendo um evento que era doméstico, nacional, mas que tinha um aspecto internacional também. E, terminando, em 2016 então com os Jogos Olímpicos e Paralímpicos (Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Prefeitura do RJ⁶⁰).

Essas ações estimularam especialmente os setores Imobiliário e Turístico, particularmente as empresas do ramo de Gastronomia e Hotelaria, como bares, restaurantes e hotéis.

A seguir, cada um dessas 13 categorias de análise será retomada individualmente, através da síntese de evidências que justifiquem a contribuição de cada um deles para a competitividade internacional do Rio. Além disso, na terceira coluna do quadro de análise é indicado se essa contribuição é positiva ou neutra para a cidade. Contribuição positiva (↑) indica que os elementos que evidenciam a categoria trazem vantagens competitivas de curto e/ou médio prazo para o Rio. Em contrapartida, contribuição neutra (•) indica que, nesta pesquisa, não foram encontrados elementos que evidenciem que a categoria contribua significativamente para a competitividade internacional da cidade.

⁶⁰ Em entrevista concedida em 23 de maio de 2016.

Quadro 22. Síntese das categorias de análise suas contribuições para a competitividade internacional do Rio de Janeiro.

	CATEGORIA DE ANÁLISE	EVIDÊNCIAS	CONTRIBUIÇÃO
CIDADE GLOBAL	C1 Quantidade de empresas multinacionais na cidade	Presença de pelo menos 35 escritórios de empresas multinacionais, com base no ranking <i>Valor 1000</i> , de 2015.	↑
	C2 Relevância de IDE recebido pela cidade	Estado do RJ recebeu US\$ 45,5 bilhões em IDE entre 2011 e 2013. Além disso, a cidade o Rio recebeu 36 projetos de investimento entre 2014 e 2016, sendo a segunda maior cidade receptora de IDE no Brasil, nesse período.	↑
	C3 Sedes de ‘governos’ internacionais (consulados, embaixadas, escritórios de organizações internacionais de grande relevância)	Presença de 50 consulados e 30 câmaras de comércio exterior na cidade. Escritórios de muitas organizações internacionais, dentre elas: ONU (UNIC-Rio), ABACC, Cruz Vermelha, CJI-OEA e RITLA.	↑
	C4 Perfil da mão de obra (Qualificação da força de trabalho; Quantidade escolas e universidades de referência internacional)	21 universidades e institutos de ensino superior estão localizados no Rio e em sua região metropolitana. A cidade abriga 91,63% de todos os mestres do estado do RJ que atuam em áreas técnicas ou administrativas. O percentual de doutores nas mesmas condições é de 93,99%.	↑
	C5 Evidências de parcerias bilaterais e multilaterais	O Rio possui 117 cidades irmãs e parceiras e participa em 15 redes internacionais de cidades. Os gráficos evolutivos n.3 e n.4 identificam tendências crescentes nesses quantitativos.	↑
	C6 Atuação em fóruns e conferências globais sobre temas de grande relevância	A cidade demonstra participação frequente nesse tipo de evento. Alguns exemplos foram a participação no Mayors Challenge América Latina e Caribe (julho/2016), Seminário Brazil & Norway (setembro/2016) e Conferência ONU-Habitat III (outubro/2016). Adicionalmente, a <i>newsletter</i> Rio+Internacional da CRI-Rio traz informativos mensais dessa participação internacional da cidade.	↑
	C7 Presença de setores de negócios especializados e internacionalmente competitivos	Presença de pelo menos 9 setores internacionalmente estratégicos: Óleo e Gás; Energia; Infraestrutura e Real Estate; Pharma, Saúde e Healthcare; TI, Telecom e Inovação; Indústria Criativa (Mídia, Entretenimento e Fashion); Finanças (Seguros e Resseguros); Logística e Infraestrutura; Indústria de Megaeventos.	↑

	C8 Presença de centros de inovação e P&D de relevância internacional	Presença de 17 incubadoras de empresas (2003). Presença de centros de pesquisa de relevância internacional, como: FIOCRUZ, EBAPE, COPPEAD, CPRM, CBPF, IMPA e Observatório Nacional.	↑
PERFIL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	C9 Evidências da aplicação de novas modalidades de gestão pública na prefeitura do Rio	Evidências foram encontradas da aplicação na prefeitura do Rio de três novas modalidades de gestão pública: <i>New Public Management</i> (NPM), <i>New Public Governance</i> (NPG) e <i>New Public Service</i> (NPS).	↑
	C10 Evidências do NPM (downsizing e PPP, descentralização, medição de desempenho, ciclos de planejamento e controle)	Bonificação salarial anual com base em metas por secretarias e individuais, no caso de lideranças. Projeto Líderes Cariocas, evidenciando princípios como a meritocracia e a gestão por resultados. Uso de PPP e ciclos de planejamento e controle. Porém, não foram obtidas informações que evidenciem que esses incentivos de fato são convertidos em resultados positivos do ponto de vista do bem estar do cidadão.	•
	C11 Evidências do NPG (co-produção de políticas públicas, inter-dependência entre atores e departamentos, multiplicidades de processos na elaboração das políticas públicas)	LAB.Rio fomentando a aproximação da gestão pública com relação aos cidadãos, pautada em cinco áreas foco: informar, consultar, envolver, colaborar e empoderar. Conselho da Juventude. Transversalidade no planejamento e na tomada de decisão, evidenciada nas operações do COR e da CRI. Multiplicidade de atores sendo considerados no processo de elaboração de políticas públicas.	↑
	C12 Evidências do NPS (capacidade de negociação e resolução de problemas complexos em parceria com cidadãos; eGov)	Pacto de Milão influenciando na política de alimentação urbana da cidade, em parceria com o INAD. Projeto Defesa Civil nas Escolas. Rio <i>Smart City Lab</i> . e-Gov: Alvará Digital e Aplicativo 1746.	↑
	C13 Evidências de aproximação entre a prefeitura e o setor privado, para o estímulo de negócios e investimentos	Agência Rio-Negócios financiada pela prefeitura para auxiliar potenciais investidores na cidade. PPP e Olimpíadas trazendo incentivos aos setores Imobiliário e de Construção Civil. Megaeventos, ocorrendo na frequência de 1 por ano na cidade, beneficiam setor de Turismo, particularmente a indústria gastronômica e hoteleira.	↑

Fonte: Elaboração própria.

Sendo assim, das 13 categorias de análise da competitividade internacional do Rio de Janeiro criadas, 12 fornecem evidências positivas de que a cidade é internacionalmente competitiva, com relação aos critérios *cidade global* e aplicação de *novos princípios de gestão pública*.

5.2. Rio 2016 e Conversão do Rio em *Smart City*

Para além dos *frameworks* e quadros analíticos apresentados e analisados nesta dissertação, o objetivo deste tópico final é mais sucinto e baseia-se em uma reflexão crítica sobre a questão: “o Rio pós-olímpico está trilhando o caminho para tornar-se uma *smart city*?”

Obviamente, antes de analisar a questão, é preciso ter definido o que é uma *smart city*. E eis aí o primeiro grande problema. Não se tem uma definição clara para o termo. Certos autores consideram que o uso de TIC na gestão pública urbana é condição suficiente para caracterizar a cidade como tal. Outros consideram uma visão mais holística, argumentando que se deve olhar para os aspectos “humanos” e mais etéreos da cidade, além dos aspectos tecnológicos. Sugerem, por exemplo, que se considere o bem estar social dos cidadãos, a existência de condições ambientais sustentáveis, e aspectos econômicos que viabilizem uma justa distribuição de renda. A *smart city* que este estudo preconiza está mais próxima da visão do segundo conjunto de autores.

Mesmo com a falta de consenso em relação ao termo, o Rio foi vencedor de um conjunto de prêmios internacionais relacionados à sua condição de cidade inteligente. Alguns exemplos foram:

- Prêmio Ibero-americano de Cidades Digitais – Prêmio Ahciet, em 2013, com as Naves do Conhecimento (SECT);
- C40 City Climate and Leadership Awards, em 2013, com o Morar Carioca (SMH);
- Sustainable Transport Awards, em 2013, como um dos finalistas com os projetos de expansão da malha cicloviária, o BRT Transoeste e os projetos até 2016 no setor de mobilidade (SMAC, SMTR);
- World Smart Cities Awards, em 2013, com o projeto Gestão de Alto Desempenho (CVL), incluindo o COR;
- Scroll of Honour Awards, da ONU-Habitat, em 2014, com o projeto UPP Social (IPP);
- Re-thinking the Future Awards Urban Design Built, da Architizer, em 2014, com o projeto da empresa RRA para o Parque Madureira;
- Metropolis Awards (segundo lugar), em 2014, com o Porto Maravilha (CDURP);
- Latin America Geospatial Awards, em 2014 e 2015, com o Centro de Operações Rio;
- Excellence in City Transformation, do Financial Times e International Finance Corporation (quinto lugar), em 2015, com o projeto Rio+Social (IPP);
- Mundo GeoConnect, do Instituto Panamericano de Geografia e História (IPGH) e Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF), 2º lugar na categoria gestão pública com o projeto "SIURB - Sistema Municipal de

Informações Urbanas - Integração da Informação Geoespacial para o Rio de Janeiro”;

- Leading Culture Destination Award, em 2016, para o Museu do Amanhã.

(PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2016b, p.47-8).

Pode-se, assim, analisar brevemente o Rio em contexto olímpico, à luz dos resultados deste estudo. Desde 2009, a gestão da cidade deixou claro o papel central do setor privado. Quer seja na função de alta relevância atribuída às PPP, quer seja no estímulo ao recebimento de IDE (vide atuação da agência Rio-Negócios, financiada pela prefeitura, visando a auxiliar potenciais investidores na cidade), ou até mesmo na adoção de princípios e métodos de trabalho pautados pelos preceitos do NPM (ou seja, próprios ou similares aos de empresas privadas), a prefeitura do Rio demonstrou sua opção pela gestão da cidade como empresa, ou, conforme terminologia sugerida por Harvey (1989), adotou uma estratégia de empreendedorismo urbano.

Essa estratégia foi fortemente influenciada pela condição olímpica. O contexto foi propício para a prefeitura realizar grandes projetos de intervenção urbana na cidade, notadamente a revitalização do Porto Maravilha, a extensão das linhas do metrô e do BRT, a construção do Parque Olímpico e do VLT. Se por um lado é evidente que essas obras beneficiarão a economia e trarão bem estar a parcela significativa dos cidadãos, por outro também não se pode negar que o setor privado beneficiou-se enormemente desses projetos (haja vista a adoção de PPP em praticamente todos eles).

A partir daí, uma questão que fica pendente é: quais legados de longo prazo ficarão para a cidade? O quão sustentáveis são os projetos e progressos infraestruturais olímpicos e a estratégia carioca de competitividade urbana? Em termos positivos, cidades olímpicas anteriores (tais como Barcelona, Pequim e Londres, analisadas no capítulo 3) tiveram um incremento significativo do turismo graças ao megaevento. Ou seja, nos anos anteriores ao evento, houve incremento no número de turistas nessas três cidades. Ainda assim, no ano olímpico, Pequim 2008 teve queda de 2% no número de turistas em relação ao ano anterior⁶¹, ao passo que Londres 2012 teve incremento tanto no número de turistas quanto nos gastos efetuados por eles em 2012, relativamente ao ano

⁶¹ *Beijing Olympics failed to boost tourism, figures show*. Disponível em: <https://www.ft.com/content/6a0fd5ae-dd77-11dd-930e-000077b07658> Acesso em 02 março 2017.

anterior⁶². Nesse sentido, caso o Rio saiba aproveitar-se da condição olímpica, não apenas incrementando o número de turistas, mas formulando estratégias para a sua manutenção no longo prazo, poderá passar por benefício similar. A cidade de Barcelona, por exemplo, beneficiou-se enormemente dessa condição pós-olímpica, tornando-se uma das cidades mais competitivas da Europa.

Considerando a opinião da mídia internacional no contexto pré-olímpico, verificou-se desconfiança com relação ao sucesso dos jogos Rio 2016. Em pesquisa nos sites de alguns dos maiores jornais do mundo, foi identificada a predominância de notícias críticas a diversos aspectos dos jogos, dentre eles os atrasos nas obras olímpicas, a poluição da baía de Guanabara, a desapropriação de famílias residentes em algumas áreas de obras (como foi o caso polêmico da Vila Autódromo⁶³), os problemas nas contas públicas no estado do Rio de Janeiro, a crise de zika vírus surgida no Brasil à época do megaevento e as denúncias de corrupção envolvendo os projetos olímpicos.

Quadro 23. Rio 2016 de acordo com a Mídia Internacional.

País	Jornal	Ano	Headline da Notícia	Opinião
Espanha	El País	2014	O custo das obras das Olimpíadas já supera 30% o orçamento inicial	↓
Espanha	El País	2014	Rio 2016 não cumprirá a promessa de limpar a Guanabara	↓
Espanha	El País	2014	O COI aumenta a pressão sobre o Rio-2016 diante dos “piores preparativos”	↓
Espanha	El País	2015	Segurança passa a ser a maior preocupação da Olimpíada do Rio _ Internacional	↓
Espanha	El País	2016	Jogos Olímpicos 2016_ Prefeito do Rio promete urbanizar o que sobrou da Vila Autódromo	↓
Espanha	El País	2016	O Rio Olímpico agoniza na UTI sem dinheiro para pagar hospitais públicos	↓
França	La Tribune	2014	Les grands événements sportifs sont-ils vraiment rentables	-
França	La Tribune	2011	Pourquoi investir à Rio coûte plus cher qu'à New York	↓
França	Le Monde	2016	Le maire de Rio « Zika n'est pas un problème olympique »	↑
França	Le Monde	2016	Rio 2016 le métró « olympique » risque de ne pas être à l'heure	↓

⁶² Olympic Year Provides Visitor Boost to London Tourism. Disponível em <http://www.londonandpartners.com/media-centre/press-releases/2013/130419-olympic-year-provides-visitor-boost-to-london-tourism> Acesso em 02 março 2017.

⁶³ Sobre esse caso, ler particularmente a matéria do The Guardian (2015): “Rio 2016: The Olympics has Destroyed My Home”, Disponível em: <http://www.theguardian.com/world/2015/jul/19/2016olympicsriodejaneirobrazildestruction> Acesso em 16 novembro 2016.

França	Le Monde	2016	Rio de Janeiro, du rêve olympique à la réalité	↓
Reino Unido	The Economist	2016	An olympic Oasis	↓
Reino Unido	The Guardian	2014	Rio 2016 Olympic preparations damned as 'worst ever' by IOC	↓
Reino Unido	The Guardian	2015	The Rio property developer hoping for a \$1bn Olympic legacy of his own _ Sport _	↓
Reino Unido	The Guardian	2015	What the Olympics means for the people of Rio	↓
Reino Unido	The Guardian	2016	Brazilian sports minister resigns just months before Rio Olympics	↓
Reino Unido	The Guardian	2016	Deaths on collapsed Rio de Janeiro bike path deal safety blow to Olympic host	↓
Reino Unido	The Guardian	2016	Funding problems hit plan to clean Rio's polluted waterways ahead of Olympics	↓
Reino Unido	The Guardian	2016	Is Rio ready for the 2016 Olympics_ Six key questions	↓
Reino Unido	The Guardian	2016	Rio de Janeiro's metro extension may not be finished before Olympic Games	↓
Reino Unido	The Guardian	2016	Zika crisis and economic woes bring gloom to Brazil's Olympic buildup	↓
USA	The New York Times	2016	Brazil's Olympic Catastrophe -	↓
USA	The New York Times	2016	C.D.C urges pregnant women to avoid rio games	↓
USA	The New York Times	2016	Exclusive_ More Olympic Projects Under Investigation for Corruption-Prosecutor	↓
USA	The New York Times	2016	IOC Chief Predicts Spectacular Rio Games Despite Crisis	↑
USA	The New York Times	2016	IOC Says 'Confident' Rio Safe for Athletes Despite Pollution Concerns	↓
USA	The New York Times	2016	Officials Try to Ease Concerns Facing Rio Games -	↓
USA	The New York Times	2016	Preparations for Rio Olympics 'the Worst,' Committee Official Says	↓
USA	The Washington Post	2015	In Rio, Olympic ambitions, but a bottom-line conscience	↑
USA	The Washington Post	2015	In Rio, the water's fine... just don't fall in	↓
USA	The Washington Post	2015	Rio Olympic Village to become luxury apartments after the Games, despite city's affordable-housing crisis	↓
USA	The Washington Post	2016	Don't let Zika stop the Olympics	↓
USA	The Washington Post	2016	Legacy of Rio Olympics_ Bike lane crashes into the sea	↓
USA	The Washington Post	2016	Sports federations concerned about venues for Rio Games	↓
USA	The Washington Post	2016	Yet another problem for Rio Olympics_ Barely any Brazilians are buying tickets	↓

Fonte: Elaboração própria, com base em pesquisa com a palavra chave “Rio 2016” nos sites dos jornais *El País*, *La Tribune*, *Le Mond*, *The Economist*, *The Guardian*, *The New York Times* e *The Washington Post*.

Com base nesse quadro, das 36 notícias catalogadas, apenas 3 trouxeram um viés positivo com relação aos jogos. Assim, caso os investidores internacionais considerem a opinião da mídia, como parece ser o caso, provavelmente essa conjuntura levantará muitos questionamentos quanto à real lucratividade e segurança de se investir no Rio.

Entretanto, cabe ressaltar que, apesar das notícias acima, o sucesso na execução dos jogos alterou consideravelmente a opinião de alguns desses jornais. Vide, por exemplo, as matérias abaixo:

- *More with less*, **The Economist** - 13 Ago 2016 – Aclamou a cerimônia de abertura da Rio 2016, que custou consideravelmente menos que a de Londres 2012.
- *After a dispiriting year, Brazil receives an Olympic lift*, **The Economist** – 9 Ago 2016 – Apesar dos escândalos de corrupção e da crise política, as olimpíadas serviram para levantar o ânimo da população brasileira.
- *The Olympic Games Exceeded Low Expectations*, **The New York Times** – 26 Ago 2016 – Apesar de alguns problemas técnicos e da preocupação, especialmente do COI, a cidade conseguiu entregar as olimpíadas superando as baixas expectativas.
- *Have the Olympics been worth it for Rio?*, **The Guardian** – 21 Ago 2016 - Ao entrevistar participantes da Rio 2016, tais como o prefeito, voluntários, atletas e moradores da cidade, a perspectiva geral foi que os jogos trouxeram benefícios.
- *Rio 2016 melhora percepção externa sobre turismo no país, diz pesquisa*. **Valor Econômico** – 29 Set 2016 – Segundo o site TipAdvisor, a olimpíada teve impacto positivo sobre o Rio para turistas globais, principal destino nacional para estrangeiros.

A exposição internacional, caso a Rio 2016 e seus efeitos continuem positivamente aclamados pela mídia, pode se converter em fator de atração de investimentos e negócios para o Rio. Caso as tendências positivas se confirmem, particularmente em relação aos investimentos internacionais, uma série de benefícios poderão ser revertidos para a economia urbana, dentre eles mais empregos e aumento no número de empresas.

Nesse sentido, vale destacar o caso do turismo, que mostrou resultados bastante positivos no contexto olímpico. “O Rio de Janeiro recebeu 1,17 milhão de visitantes durante a realização do

torneio. Destes, 410 mil eram turistas estrangeiros⁶⁴.” Ou seja, a grande questão reside na viabilidade da manutenção desse número de turistas no contexto pós-olímpico, como bem apontou recente matéria do jornal G1⁶⁵.

Um ponto importante a considerar é a crise político-financeira por que passa o Brasil, e suas consequências negativas para a atração de investimentos ao país e, por consequência, ao Rio, podendo inclusive contrabalancear os impactos positivos trazidos pela Rio 2016.

Com relação ao uso de TICs na gestão pública da cidade (CUNHA et al, 2016), evidências encontradas nas entrevistas e nos eventos dos quais participou-se ao longo desta pesquisa sugerem que está ocorrendo um aumento gradual dessa prática. O uso de tecnologias inteligentes na gestão do Rio se dá principalmente através do COR, centro internacionalmente reconhecido em termos de gestão urbana com foco em resiliência. Uma evidência disso foi o recebimento da premiação *World Smart City 2013*, graças ao projeto do COR. Ainda que a criação desse órgão não tenha sido consequência direta das olimpíadas, o órgão foi criado no marco temporal olímpico, de forma que também pode se converter em legado para cidade, caso não seja descontinuado nas próximas gestões. Outra evidência do uso das TICs na gestão do Rio é a parceria da prefeitura com a empresa *Cisco Systems* para instalação de câmeras de vigilância em diversos locais da cidade e em ônibus urbanos, para viabilizar o monitoramento feito pelo COR. “Até o momento, existem cerca de 600 câmeras instaladas em toda a cidade. Algumas são conectadas através de cabos de fibra ótica, enquanto cerca de 200 entregam imagens sem fio. Mais de 10.000 veículos coletivos e municipais são monitorados por GPS” (CISCO, 2014, p.4).

No entanto, persistem críticas ao COR, tanto por parte da sociedade quanto da literatura acadêmica. Rennó (2016), por exemplo, acredita que o caso do COR é um exemplo de instrumento construído com a pretensão de ser um mecanismo de gestão moderna da cidade, mas que na realidade é limitado em termos de transparência de informações e possibilidades de uso dos dados pelos cidadãos. Segundo ela:

Esta proposta de transparência não se revela nas tecnologias escolhidas para a gestão do empreendimento. As funcionalidades foram desenvolvidas com base no API do *Google Earth*. Concessionárias, órgãos públicos e a própria população (por meio do aplicativo Olhos da Cidade, desenvolvido especificamente para a

⁶⁴ Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2016/08/rio-recebeu-1-2-milhao-de-visitantes-durante-jogos-olimpicos> Acesso em 16 novembro 2016.

⁶⁵ “Desafio será manter turismo após Rio 2016, diz presidente da Embratur”, Disponível em <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/olimpiadas/rio2016/noticia/2016/08/embratur-desafio-do-pais-sera-manter-turismo-em-alta-apos-rio-2016.html> Acesso em 16 novembro 2016.

prefeitura do Rio) colaboram enviando dados de tráfego, incêndio, chuvas, protestos, etc para o COR, mas os usuários só podem ter acesso aos boletins e análises realizadas e disponibilizadas pelo COR. Ou seja, ao conteúdo já processado. Temos aí problemas de acesso unidirecional aos dados. Enquanto a central acessa tudo, o usuário fica dependente das alternativas que o COR decide publicar. Há também a limitação das interfaces destes aplicativos, isto é, o usuário apenas se adapta ao formato previamente desenhado, sem a possibilidade de gerar suas próprias análises de acordo com seus interesses de cidadãos (RENNÓ, 2016).

Por fim, entende-se que caso os legados intangíveis das olimpíadas de fato ocorram no longo prazo (incremento do turismo e recebimento de investimentos internacionais), caso os legados tangíveis (Porto Maravilha, VLT, BRT, metrô, etc.) de fato sejam convertidos em benefícios de longo prazo para a população (e não apenas para a parte “visível” dela), e caso mais projetos como o COR (que utilizem tecnologias inteligentes na gestão da cidade) sejam criados e que uma perspectiva focada no cidadão seja adotada, haverá uma tendência para a cidade aproximar-se de uma *smart city*. Isso porque haveriam evoluções positivas tanto nos aspectos tecnológicos quanto nos aspectos “humanos” da gestão urbana.

Conclusão

Este estudo objetivou analisar a competitividade internacional da cidade do Rio de Janeiro no contexto das olimpíadas Rio 2016, as primeiras ocorridas no continente sul-americano. O problema central da pesquisa residiu na busca de resposta às perguntas: “*Como se caracterizou a gestão pública municipal da cidade do Rio de Janeiro após a sua indicação como cidade olímpica? Essas características contribuíram para o aumento de sua competitividade internacional?*” O trabalho justifica-se pela importância sem precedentes das cidades na contemporaneidade. Com efeito, de acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (IDB, 2016), em 2050, 70% da população global (mais de 6 bilhões de pessoas) estará vivendo em cidades. Nesse sentido, estudar as dinâmicas da cidade, quer seja sob o ponto de vista econômico ou político, adquire importância crescente em vários âmbitos, inclusive no acadêmico.

Na revisão de literatura foram encontradas duas correntes consideradas relevantes para essa análise: a *cidade global* e as *novas modalidades de gestão pública*. A cidade global é objeto de estudo da academia desde os anos 1980, tendo como principais referências Saskia Sassen e John Friedmann. Esses autores analisaram essa categoria de cidades especialmente sob o viés econômico, investigando os fluxos financeiros, a presença de empresas multinacionais, sua força de trabalho especializada, e o surgimento de desigualdades socioeconômicas nesses espaços, surgidos no sistema internacional especialmente com o processo de globalização. Analisou-se também a mudança do foco econômico para o político no estudo dessas cidades. Em particular, foram apontados os estudos dos professores Michele Acuto, Simon Curtis e Kristin Ljungkvist, que analisam as cidades globais como atores políticos de crescente relevância no cenário internacional.

Em sintonia com esses estudos, também foi analisado o conceito de Paradiplomacia. Inicialmente desenvolvido pelos professores Panayotis Soldatos e Ivo Duckacek no contexto das províncias canadenses, a Paradiplomacia trata do envolvimento internacional de governos não-centrais, como as cidades. No Brasil, o estudo da paradiplomacia das cidades e regiões tem crescido gradativamente no âmbito das pesquisas em Relações Internacionais, com destaque para os trabalhos do professor Tullo Vigevani.

A segunda parte da pesquisa apontou para as inovações na gestão pública, em particular na análise das correntes NPM, NPG e NPS. O NPM surgiu internacionalmente na década de 1980

como resposta à crise fiscal dos Estados-nação em todo o mundo ocidental, apontando para a necessidade de aumento de eficiência na gestão da máquina pública. No caso brasileiro, esse movimento materializou-se na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, com os trabalhos do então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. Atualmente esse movimento é usado na criação de ferramentas de gestão mais eficientes nas diversas esferas do governo (federal, estadual e municipal), tornando-se conhecido como gerencialismo, em alusão ao uso de mecanismos de gestão típicos das empresas privadas na administração pública.

Em paralelo, foram revisados aspectos do NPG e do NPS, que adotam a perspectiva da participação do cidadão nos processos decisórios de política, com vistas à coprodução de políticas públicas, à transparência de dados e informações do governo e, no caso do último modelo, ao uso do e-Gov (governo eletrônico) na entrega de serviços públicos aos cidadãos, considerados o foco central da gestão pública. Dentro dessa perspectiva, avaliou-se também aspectos gerais sobre *smart city*, tema de destaque na cidade do Rio.

Com base nessas duas correntes, criou-se um *framework* de competitividade internacional para o Rio, compreendendo 4 questões de pesquisa e 13 categorias de análise. O *framework* foi pautado nos temas considerados mais relevantes (com base na literatura avaliada) para o estudo da competitividade internacional dessa cidade. A partir daí, partiu-se para a pesquisa de campo, operacionalizada via entrevistas semi-estruturadas com atores públicos da prefeitura e via observações em eventos sobre o tema *smart city*, ocorridos no município entre 2015 e 2016. O objetivo foi encontrar evidências da condição de cidade global (parcerias internacionais, cooperação bilateral e multilateral, recebimento de IDE, perfil da força de trabalho, presença de empresas multinacionais, etc.) e do uso de novos modelos de gestão pública (NPM, NPG e NPS) no Rio. Em paralelo, investigou-se o potencial da olimpíada Rio 2016 para o aumento da competitividade internacional do Rio, particularmente para a atração de IDE.

Analisou-se ainda os casos de três cidades olímpicas anteriores: Barcelona 1992, Pequim 2008 e Londres 2012, utilizadas como *benchmarks* no estudo da influência da olimpíada Rio 2016 na competitividade dessa cidade.

Barcelona 1992 mostrou-se uma das olimpíadas mais exitosas da história. O bom nível de preparação e planejamento foram fundamentais para o aproveitamento de todas as possibilidades do megaevento. A cidade não apenas demonstrou alto nível de organização, como também sua condição indubitável de cidade global de destaque. O modelo de planejamento dessa olimpíada, ou

“Modelo Barcelona”, é até hoje usado como referência para outras cidades olímpicas. A experiência de Pequim 2008, por sua vez, é considerada por muitos especialistas como um ato acima de tudo político. A capital chinesa precisava apresentar-se ao mundo como um *locus* relevante de investimento, demonstrando que abandonara de vez seu isolamento relativamente ao “mundo capitalista.” Além disso, Pequim 2008 apresentou elevadíssimo nível de investimento público, especialmente em obras infraestruturais idealizadas para o longo prazo. Londres 2012 apresentou-se com a função de tornar a saúde e o esporte mais atraentes para os jovens do mundo. O foco na sustentabilidade e na inclusão das tecnologias mais modernas nos jogos foram destaque na literatura analisada. Além disso, a olimpíada teve um papel preponderante na regeneração de área degradada no leste londrino. Nesse sentido, pode-se afirmar que as três olimpíadas deixaram legados notáveis nas respectivas sedes.

Porém, segundo Davis e Thornley (2010, p.90), “legado pode abranger muitos aspectos diferentes, incluindo imagem, economia, ambiente construído e sustentabilidade.” Logo, os legados dessas olimpíadas vão muito além das infraestruturas físicas e das externalidades positivas. É evidente que as olimpíadas têm função de “vender a imagem” da cidade-sede internacionalmente, na busca por investimentos. Sendo assim, com base no pressuposto da administração da cidade como empresa, não raro são deixados de lado projetos “mais urgentes, mas pouco rentáveis”, como foram os casos das milhares de famílias despejadas das áreas olímpicas em Pequim (DAVIS & THORNLEY, 2010), e das MPE (Micro e Pequenas Empresas) que faliram ou foram desapropriadas em virtude das olimpíadas de Londres (RACO & TUNNEY, 2010).

Segundo muitos dos autores avaliados, a competitividade das cidades olímpicas deveria estar muito além da simples “imagem internacional da cidade” ou do quantitativo de investimentos atraídos antes, durante e após o evento, mas nos legados de longo prazo e benefícios ao ambiente urbano que sejam percebidos tanto pelos “visíveis” quanto pelos “invisíveis”. É preciso um “afastamento da metáfora dominante da visibilidade e do ‘espetacular’, para uma maior preocupação com os elementos menos visíveis da sociedade urbana, ou aqueles que não podem ser facilmente vistos, mas são, no entanto, essenciais para a vitalidade urbana, a diversidade e a sustentabilidade” (RACO & TUNNEY, 2010, p. 2087).

Na etapa de apresentação dos resultados da pesquisa, foi analisado o *framework* de competitividade internacional do Rio de Janeiro. Através da avaliação de cada uma das 13

categorias criadas, identificou-se que 12 delas apontaram para a elevada competitividade internacional do Rio.

Foram demonstrados os diversos movimentos bilaterais e multilaterais da cidade em virtude da Rio 2016. Através de um estudo de 8 categorias de “cidade global” atestou-se que a cidade possui atuação internacional de destaque, uma economia urbana internacionalizada e dotada de empresas e setores internacionalmente competitivos. Além disso, foram avaliados 5 categorias de “inovações na gestão pública”, através das quais demonstrou-se inúmeros elementos do NPM, NPG e NPS incorporados às operações da prefeitura do Rio, contribuindo para o aprimoramento da gestão urbana.

Algumas das limitações deste estudo foram: 1) Como o objetivo foi mapear iniciativas de inovação na gestão pública na prefeitura do Rio, não se pôde aprofundar nos mecanismos e ações apresentados; dessa forma, não se pôde apresentar um diagnóstico sobre a efetividade de ações como o LAB.Rio, o Conselho da Juventude da Cidade, o Aplicativo 1746, dentre outros mecanismos de incremento da participação cidadã nas políticas públicas. 2) A robustez da análise de algumas categorias pode ter sido comprometida pela falta de dados disponíveis, como por exemplo, quantitativo de EMN presentes na cidade, percentual de funcionários temporários na prefeitura, total longitudinal de IDE recebido pelo município. Esses foram alguns dados muito complicados de se encontrar, e algumas das análises aqui feitas partiram de aproximações, dados secundários ou ainda relativamente antigos. 3) A competitividade olímpica aqui estudada representou a ideia de gestão e projeto político de um partido que pode ser descontinuado. Logo, seriam necessários estudos que perpassassem longitudinalmente diferentes governos futuros, para identificar quais projetos são estruturais e permanentes para a cidade. Sendo assim, essas três principais limitações também podem ser entendidas como sugestões para pesquisas futuras sobre o município do Rio de Janeiro.

Por fim, aponta-se para a necessidade estudos adicionais para a complementação deste. Pesquisas que meçam longitudinalmente os fluxos de IDE recebidos pela cidade, assim como as externalidades positivas desses investimentos (empregos, realização de PD&I no país, baixa volatilidade dos capitais estrangeiros, etc.) seriam valiosas. Além disso, estudos que avaliem os resultados efetivos dos acordos de irmanação e da participação em redes multilaterais para o desenvolvimento e implantação de políticas públicas na cidade seriam importantes. Nesse sentido, outros trabalhos que investiguem a influência da aplicação de novas modalidades de gestão pública

municipal para a atração de negócios e investimentos se somariam ao presente trabalho, podendo corroborar seus resultados. Ressalta-se ainda a necessidade de estudos que avaliem os resultados de longo prazo das olimpíadas Rio 2016, não apenas na atração de negócios e investimentos para a cidade, mas também as externalidades positivas para os seus cidadãos, tanto “tangíveis” quanto “intangíveis.”

Anexos

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista 1

Objetivo: *Papel da Coordenadoria de RI para o Ambiente de Negócios na cidade do RJ, Cidades Globais e Administração Pública*

Entrevistado: Assessora-Chefe de Cooperação Multilateral, Planejamento e Gestão

Coordenadoria de Relações Internacionais do Rio de Janeiro

I. PARCERIAS INTERNACIONAIS E PARADIPLOMACIA DO RIO DE JANEIRO

1. Você poderia explicar brevemente como a CRI-RJ está estruturada, e quais as funções de cada área?
2. Divisões da Coordenadoria:
3. Com relação à cooperação multilateral, verifiquei que o Rio está afiliado a algumas redes globais de cidades (citar algumas). Quais delas você considera mais relevantes e por quê?
4. Você poderia citar ações ou políticas implantadas na cidade do Rio de Janeiro, provenientes de alguma das parcerias de cooperação multilateral?
5. Há métricas sobre a evolução no número dessas parcerias multilaterais? Você pode falar um pouco sobre essa evolução nos últimos 7 anos?
6. Existe uma estratégia para a formação das parcerias multilaterais? Há algum tema ou assunto em que a cidade esteja especialmente interessada em fazer parceiros?
7. Já houve algum conflito entre o governo federal e a prefeitura do Rio por conta da atuação internacional da cidade?

II. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

8. Você poderia falar sobre a atuação da coordenadoria em conjunto com outros órgãos da administração municipal do Rio?
9. Com o NPM, entrou em vigor o conceito de empreendedorismo dentro do setor público. Você enxerga esse conceito na atuação da coordenadoria? Poderia dar exemplos?

III. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E CIDADE GLOBAL

10. Há ações específicas da coordenadoria para a atração de empresas, negócios ou investimentos para a cidade do Rio de Janeiro?
11. Saskia Sassen - Setor de serviços é o dínamo, headquarter de empresas multinacionais, polo de atração de pessoas qualificadas (migrações internacionais). A coordenadoria tem ações no monitoramento de algum desses indicadores de 'globalização' do Rio?

IV. OLIMPÍADAS

12. Na sua opinião, qual o papel dos eventos olímpicos na promoção internacional do Rio de Janeiro?
13. Você percebeu alguma mudança na atuação da CRIRJ em 2016, por conta dos jogos olímpicos?
14. Houve contato do Rio com outras cidades olímpicas? Se sim, com quais objetivos?

Anexo 2 – Roteiro de Entrevista 2

Objetivo: *Papel da Coordenadoria de RI para o Ambiente de Negócios na cidade do RJ, Cidades Globais e Administração Pública*

Entrevistado: Assessor-Chefe de Relações Institucionais e Cooperação Bilateral

Coordenadoria de Relações Internacionais do Rio de Janeiro

I. PARCERIAS INTERNACIONAIS E PARADIPLOMACIA DO RIO DE JANEIRO

1. Com relação à cooperação bilateral, verifiquei que o papel da coordenadoria é fomentar a relação direta entre outras cidades, estados ou países. Como funcionam essas parcerias? São transitórias ou permanentes?
2. Você poderia explicar como ocorrem os acordos de gemação (cidades irmãs)? Existe alguma diferença entre os termos cidades-irmãs e cidades-gêmeas?
3. Quais as parcerias existentes atualmente entre o Rio de Janeiro e outras cidades, estados e países?
4. Você poderia citar ações ou políticas implantadas na cidade do Rio de Janeiro, provenientes de alguma das parcerias de cooperação bilateral?
5. Ivo Duchacek, um dos precursores da paradiplomacia, descreve seis maneiras de um governo subnacional promover seus interesses internacionalmente. Quais desses mecanismos o Rio de Janeiro adota ou já adotou? SIM ou NÃO e Exemplos
 - Estabelecimento de escritórios permanentes em capitais ou centros comerciais/internacionais estrangeiros
 - Viagens internacionais de líderes do governo municipal
 - Missões de curto prazo, com qualquer finalidade
 - Feiras ou apresentações internacionais promovendo a cidade, com finalidade de atração de investimentos/negócios ou cooperação tecnológica/industrial
 - Estabelecimento de zonas de comércio internacional
 - Participação em conferências internacionais ou em representações diplomáticas formais do governo Brasileiro
6. Há métricas sobre a evolução no número dessas parcerias bilaterais? Você pode falar um pouco sobre essa evolução nos últimos 7 anos?
7. Existe uma estratégia para a formação das parcerias bilaterais? Há algum tema ou assunto em que a cidade esteja especialmente interessada em fazer parceiros?
8. Como é a relação entre a prefeitura do Rio e o governo Federal ou o MRE? Já houve algum conflito entre o governo federal e a prefeitura do Rio por conta da atuação internacional da cidade?

II. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

9. Você poderia falar sobre a atuação da coordenadoria em conjunto com outros órgãos da administração municipal do Rio?
10. Com o NPM, entrou em vigor o conceito de empreendedorismo dentro do setor público. Você enxerga esse conceito na atuação da coordenadoria? Poderia dar exemplos?

III. AMBIENTE DE NEGÓCIOS E CIDADE GLOBAL

11. Há ações específicas da coordenadoria para a atração de empresas, negócios ou investimentos para a cidade do Rio de Janeiro? Exemplos
12. Saskia Sassen - Setor de serviços é o dínamo, headquarter de empresas multinacionais, polo de atração de pessoas qualificadas (migrações internacionais). A coordenadoria tem ações no monitoramento de algum desses indicadores de 'globalização' do Rio?

IV. OLIMPIADAS

13. Na sua opinião, qual o papel dos eventos olímpicos na promoção internacional do Rio de Janeiro?
14. Você percebeu alguma mudança na atuação da CRIRJ em 2016, por conta dos jogos olímpicos?
15. Houve contato do Rio com outras cidades olímpicas? Se sim, com quais objetivos?

Anexo 3 – Roteiro de Entrevista 3

Objetivo: *Papel da agência Rio-Negócios para o Ambiente de Negócios do Rio de Janeiro, e para atração de investimentos no contexto olímpico. Relações de Negócios Internacionais do Rio de Janeiro*

Entrevistado: Executiva de Relações Institucionais

Rio-Negócios - Agência de Promoção de Investimentos do Rio de Janeiro

I. A RIO-NEGÓCIOS: ESTRUTURA E FUNÇÕES

1. Falar um pouco sobre a história da Rio-negócios? Quando surgiu e por quais motivos?
2. Você poderia explicar brevemente como a Rio-Negócios está estruturada, e quais as funções de cada área? Negócios / Informações / Comunicação / Finanças
3. Qual o papel da área de Relações Institucionais da Rio-Negócios?

II. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

4. Você poderia falar sobre a atuação da Rio-Negócios junto a outros órgãos da administração municipal do Rio?
5. Com quais secretarias do governo municipal a Rio-Negócios tem maior nível de atuação?
6. Como você caracteriza a prefeitura do Rio de Janeiro, em termos de flexibilidade e pró-atividade para a busca e recebimento de investimentos e negócios?
7. Quais fatores ligados à administração municipal (inclusive legislação) facilitam e quais dificultam a atração de investimentos e negócios para a cidade?

III. RIO: AMBIENTE DE NEGÓCIOS E CIDADE GLOBAL

8. Há ações específicas da Rio-Negócios para a atração de empresas, negócios ou investimentos internacionais para a cidade do Rio de Janeiro? (Foco internacional)
9. Saskia Sassen - Setor de serviços é o dínamo, headquarter de empresas multinacionais, polo de atração de pessoas qualificadas (migrações internacionais). A Rio-Negócios monitora de algum destes indicadores de 'globalização' do Rio?
10. Quais setores de negócios você destacaria na cidade do Rio de Janeiro? Eles têm um perfil internacional (empresas multinacionais, mão de obra estrangeira, etc.)?
11. Há parcerias da Rio-Negócios com cidades no exterior ou instituições internacionais no sentido de prospectar negócios para o Rio de Janeiro?

IV. OLIMPÍADAS

12. Na sua opinião, qual o papel dos eventos olímpicos na atração de negócios para o Rio de Janeiro?
13. Você percebeu alguma mudança na atuação da Rio-Negócios em 2016, por conta dos jogos olímpicos?
14. Há indicadores sobre o aporte de investimentos e número de negócios/empresas recebidos pela cidade desde a escolha do Rio como sede olímpica (2009) até a atualidade?

Anexo 4 – Roteiro de Entrevista 4

Objetivo: *Perfil da Administração pública no Rio, flexibilidade para PPP, evidências de NPM, relação da SECPAR com outras secretarias da cidade, papel da SECPAR na atração e promoção de negócios*

Entrevistado: Coordenador Geral de Estruturação de Projetos

SECPAR - Secretaria Especial de Concessões e Parcerias Público-Privadas – Prefeitura Do Rio de Janeiro

I. SECPAR: ESTRUTURA E FUNÇÕES

1. Falar um pouco sobre a história da SECPAR. Quais os motivos do surgimento da secretaria, em 2014?
2. Quais as funções da secretaria, e como ela está estruturada para atendê-las? Pode ser passado algum documento contendo a estrutura, os cargos, funções e natureza (efetivos/temporários)?

II. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3. Como se dá o planejamento e tomada de decisão na SECPAR? Há interação com outras secretarias ou órgãos da prefeitura? Quais o níveis de autonomia e dependência?
4. Com quais secretarias do governo municipal a SECPAR tem maior nível de atuação?
5. A SECPAR tem atuação com órgãos públicos da administração estadual e/ou federal? Com quais e por quê?
6. Quais fatores ligados à administração municipal (inclusive legislação) facilitam e quais dificultam a ação da secretaria?
7. Qual o tipo de relação trabalhista dos funcionários da SECPAR? São efetivos ou temporários?

III. PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

8. Brevemente, qual a diferença entre PPP e Concessões? Qual delas é mais comum na prefeitura do Rio?
9. No site da SECPAR há três modalidades de PPP (Administrativa, Patrocinada e Comum). Você poderia falar brevemente sobre cada uma delas? Qual tipo é mais frequente?
10. Em uma PPP, qual o papel da empresa privada e qual o papel do governo/prefeitura? Esse papel varia muito de projeto para projeto?
11. Quais mecanismos de acompanhamento e fiscalização das obras em PPP? Que tipos de indicadores/controles de eficiência e eficácia são utilizados, e com que frequência?
12. Os mecanismos de acompanhamento e fiscalização de obras de PPP são os mesmos das Concessões? Se não, em que eles se diferenciam?
13. Quais as PPP de maior porte na prefeitura do Rio? Você poderia falar um pouco sobre as mais importantes? Qual a relação entre investimento público/investimento privado nesses projetos? E os indicadores de eficiência e de eficácia?
 - Porto Maravilha
 - VLT
 - Parque Olímpico
 - Bike Rio
14. Num projeto típico de PPP, como vocês fiscalizam a integridade dos atores envolvidos? Você diria que há brechas para ações oportunistas? Pode citar exemplos?
15. Foi utilizado algum tipo de cooperação internacional (do tipo técnica, por exemplo) com outros governos para realização de PPP?

IV. NEGÓCIOS

16. No site da SECPAR está escrito que a secretaria apoia investimentos privados de interesse do governo por meio de estímulo ou indução. Quais as diferenças entre eles? Em que situação é usado um em detrimento do outro?
17. Qual o papel da SECPAR na atração de negócios e investimentos para a cidade do Rio? Há algum setor específico (além da construção civil) que recebe mais atenção por parte da SECPAR?
18. Há indicadores numéricos dos investimentos aportados no Rio via PPP desde que a SECPAR foi fundada? Há diferenciação (em termos de valores, setores, quantidade de projetos, etc.) entre parcerias com empresas nacionais e internacionais?

V. OLIMPÍADAS

19. Você percebeu alguma mudança na atuação da SECPAR em 2016, por conta dos jogos olímpicos?
20. Quais PPP foram desenvolvidas exclusivamente por conta dos jogos olímpicos? Alguma concessão foi feita por conta dos jogos olímpicos?

Anexo 5 – Roteiro de Entrevista 5

Objetivo: *Funções do COR, modus operandi, perfil dos trabalhadores, transversalidade no planejamento e tomada de decisões, o COR no cenário olímpico*

Entrevistado: Chefe Executivo de Tecnologia - COR

COR – Centro de Operações do Rio de Janeiro

I. COR: ESTRUTURA E FUNÇÕES

1. Falar um pouco sobre a história do COR. Qual o papel da área de Tecnologia no COR?
2. Como está estruturado o COR? Pode ser passado algum documento contendo a estrutura, os cargos, funções e natureza (efetivos/temporários)?

II. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3. Como se dá o planejamento e tomada de decisão no COR? Há interação com outras secretarias ou órgãos da prefeitura? Quais os níveis de autonomia e dependência?
4. Com quais secretarias do governo municipal a COR tem maior nível de atuação?
5. Quais fatores ligados à administração municipal (inclusive legislação) facilitam e quais dificultam a ação do COR?
6. Os funcionários do COR são efetivos ou terceirizados? Como são recrutados? E como são avaliados?

III. OPERAÇÕES DO COR

7. Foi desenvolvido algum tipo de parceria ou consultoria com centros de Pesquisa e Inovação para estruturar as operações do COR? Parcerias nacionais ou internacionais?
8. Como se dá o financiamento das operações do COR? Inteiramente financiamento público ou há também investimentos privados?
9. Quais os mecanismos de acompanhamento e fiscalização das operações do COR? Que tipos de indicadores/controles de eficiência e eficácia são utilizados, e com que frequência?
10. O COR faz intervenções in loco para resolver problemas na cidade, ou atua apenas no acionamento dos órgãos e secretarias responsáveis?
11. Existe um padrão e uma frequência dos relatórios e modos de trabalho produzidos pelo COR, ou eles dependem do tipo de evento que ocorre na cidade? Por exemplo, em casos de chuvas fortes há sempre um padrão de ‘atuação’ a ser seguido, etc.
12. Qual a forma de arquivamento/armazenagem das informações produzidas pelo COR? Mainframe, nuvem, etc.?
13. Quem são os principais ‘clientes’ do COR? Alguma secretaria em específico se utiliza com frequência das informações produzidas pelo centro? Qual (is)?
14. Algum tipo de trabalho feito no COR ocorre em parceria com empresas privadas? Se sim, qual (is)?
15. Quais as áreas/regiões da cidade com maior nível de ocorrências? Sabe-se o motivo? Foram tomadas ações específicas?

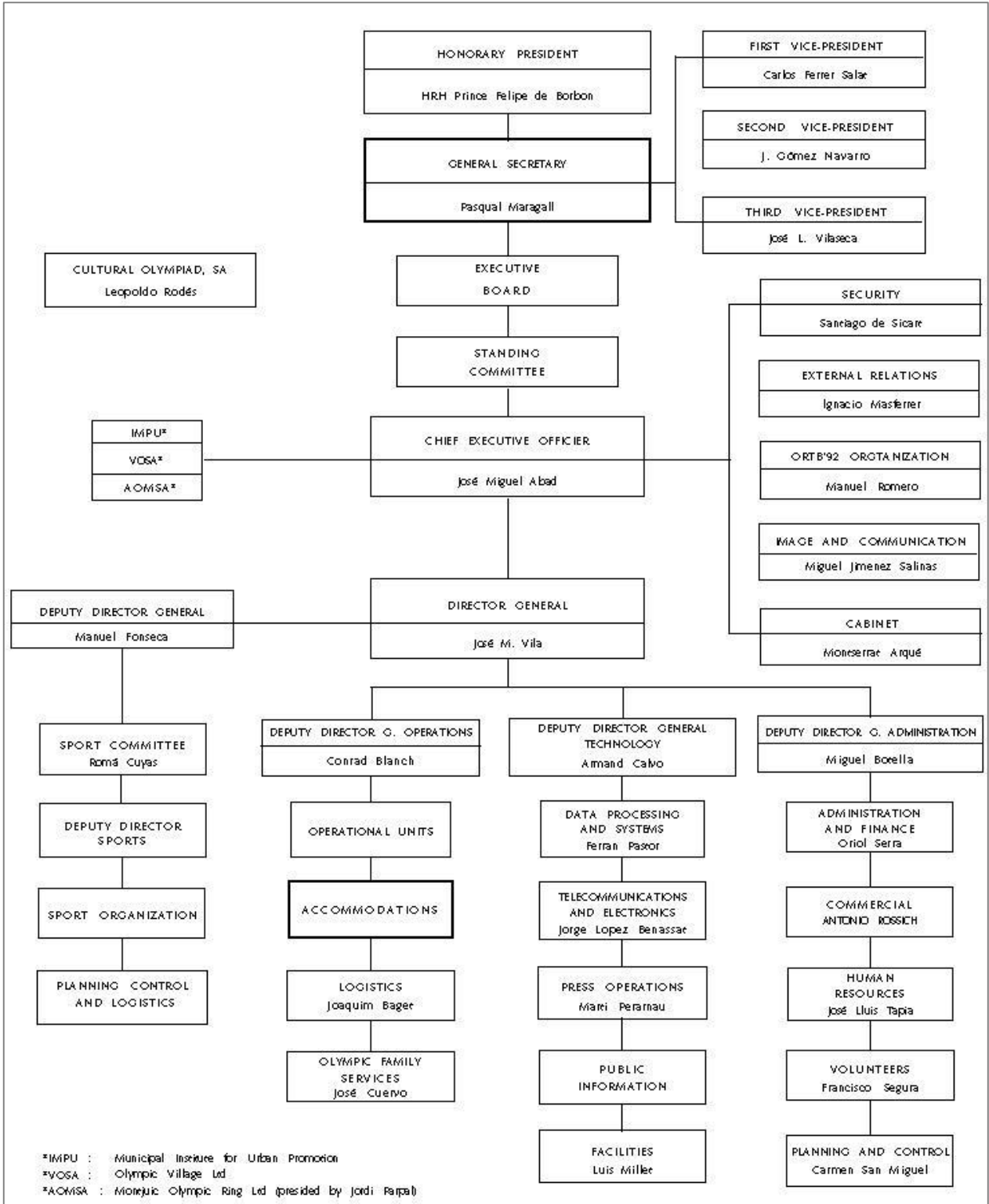
IV. OLIMPÍADAS

16. Você percebeu alguma mudança na atuação do COR em 2016, por conta dos jogos olímpicos?
17. Como o COR está se preparando para os jogos olímpicos? Ouve aumento do efetivo de funcionários? Há estimativa de aumento de incidências? Se sim, de quais tipos?

Anexo 6 – Estrutura Organizacional da Empresa Olímpica de Barcelona 1992

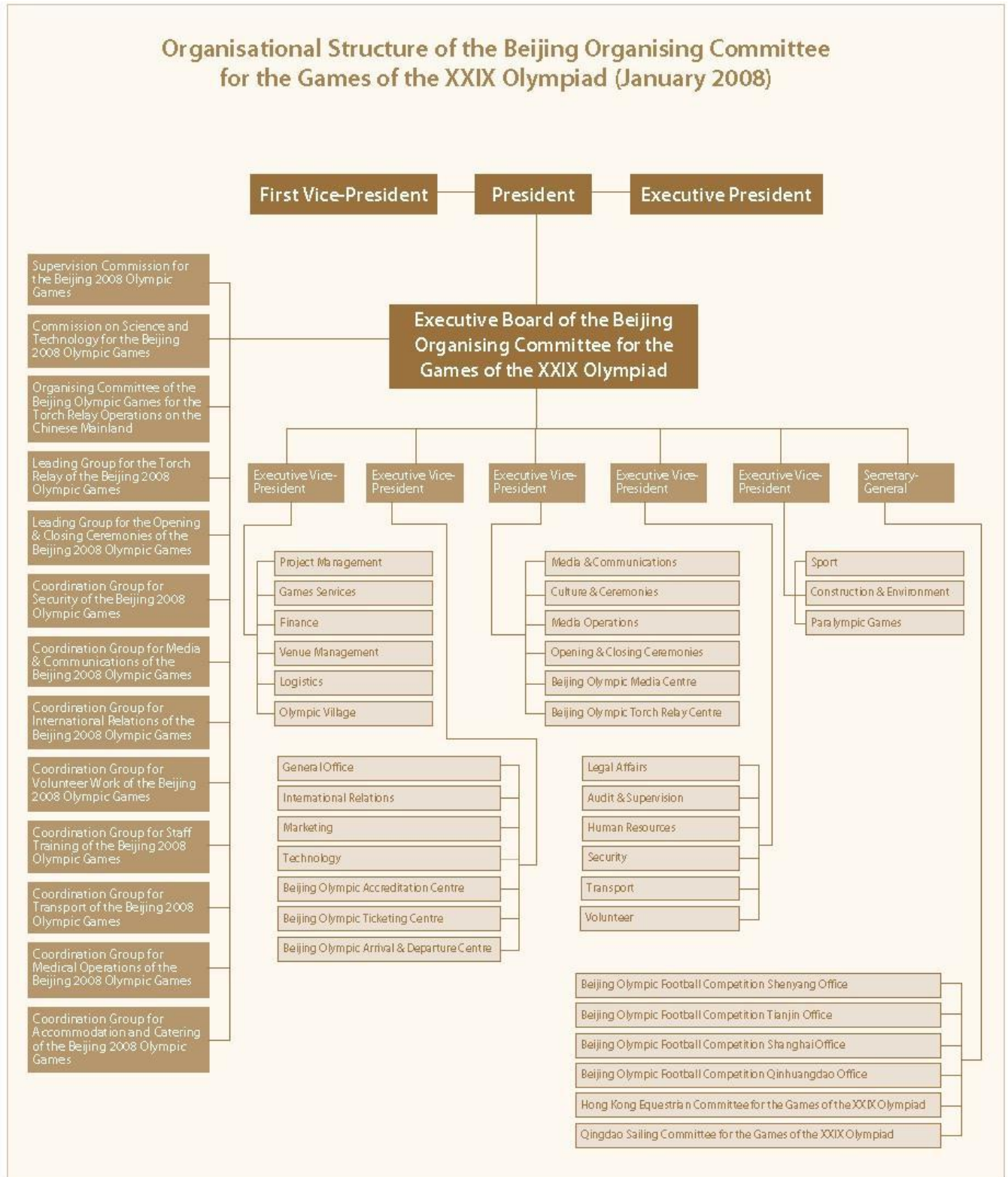
Fonte: Who’s who and who does what in the COOB’92?

<http://library.la84.org/OlympicInformationCenter/OlympicReview/1989/ore260/ore260r.pdf>



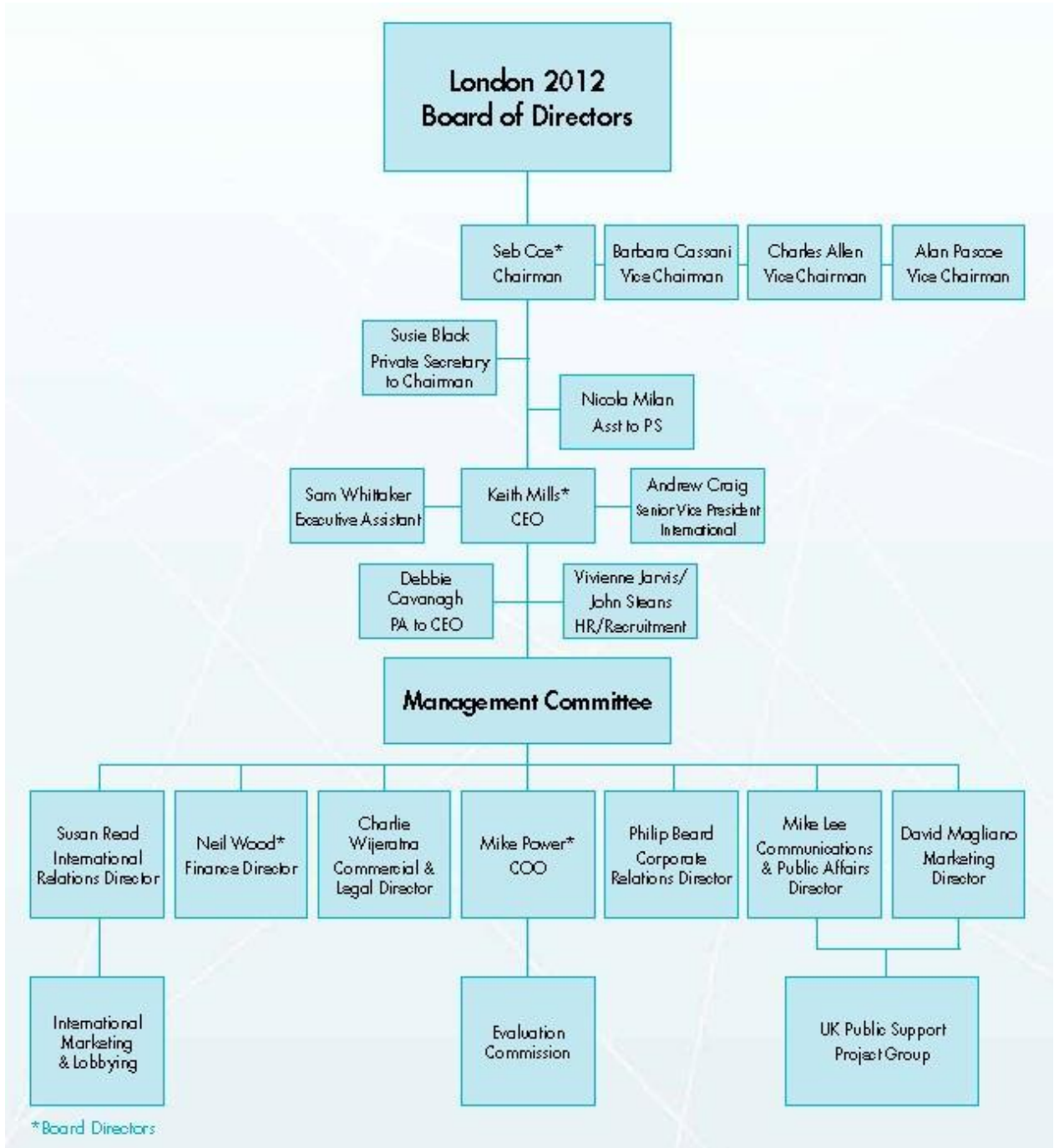
Anexo 7 – Estrutura Organizacional da Empresa Olímpica de Pequim 2008

Fonte: *Official Report of the Beijing 2008 Olympic Games - Volume 3 – BOCOG, 2008c, p.22.*



Anexo 8 – Estrutura Organizacional da Empresa Olímpica de Londres 2012

Fonte: *London 2012 Olympic Games Official Report - Volume 1 – LOCOG, 2012a, p.49.*



Bibliografia

- ACSELRAD, H. Sentidos da sustentabilidade urbana. In. ACSELRAD, H. (Org.). *A duração das cidades: sustentabilidade e risco nas políticas urbanas*. Rio de Janeiro: DP&A. 2001.
- AGHA, N.; FAIRLEY, S.; GIBSON, H. Considering legacy as a multi-dimensional construct: The legacy of the Olympic Games. *Sport Management Review*, v.15, p. 125-139, 2012.
- ARANTES, A. The war of places: symbolic boundaries and liminalities in urban space. *Theory, Culture and Society*, v.13, n.4, p.81-92, 1996.
- ARRIGHI, G. *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Contraponto, 1996.
- APO Autoridade Pública Olímpica. *Planejamento Estratégico 2014-2017*. Disponível em http://www.apo.gov.br/wpcontent/downloads/Planejamento_Estrategico_documento_final.pdf Acesso em 05 julho 2016.
- BARRETO, M. *Gestão estratégica do poder executivo do estado de São Paulo frente ao processo de integração regional do Mercosul*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas da FGV – EAESP. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- BEGG, I. Cities and competitiveness. *Urban Studies*, v.36, n.5-6, p.795-809, 1999.
- BIGO, D. Freedom and speed in enlarged borderzones. In: SQUIRE, V. (Org.). *The contested politics of mobility*. Borderzones and irregularity. London: Routledge, 2010.
- BLAKELEY, G. Governing Ourselves: Citizen Participation and Governance in Barcelona and Manchester. *International Journal of Urban and Regional Research*, v.34, n.1, p.130-45, 2010.
- BRENNER, N. Global cities, glocal states: global city formation and state territorial restructuring in contemporary Europe. *Review of International Political Economy*, v.5, n.1, p.1-37, 1998.
- _____. World city theory, globalization and the comparative-historical method. *Urban Affairs Review*, v.37, n.1, p.124-147, 2001.
- _____. Teses sobre a urbanização. *E-Metropolis*, v.5, n.19, 2014.
- BRESSER PEREIRA, L. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Revista Lua Nova*, v.45, n.98, p.49-95, 1998.
- _____. Do estado patrimonial ao gerencial. In PINHEIRO, WILHEIM & SACHS (Orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações*. São Paulo: Cia. Das Letras, p. 222-259, 2001a.
- _____. New Public Management reform: now in the Latin America agenda, and yet.... *Revista Internacional de Estudos Políticos*, n.9, p.117-140, 2001b.

- BRUNET, F. *An economic analysis of the Barcelona '92 Olympic Games: resources, financing and impacts*. Centre d'Estudis Olímpics – Universitat Autònoma de Barcelona (CEO-UAB), 1995. Disponível em http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp030_eng.pdf Acesso em 05 novembro 2016.
- BRUNET, F.; XINWEN, Z. *The economy of the Beijing Olympic Games: an analysis of first impacts and prospects*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics - Universitat Autònoma de Barcelona (CEO-UAB). 2008. Disponível em: http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp116_eng.pdf Acesso em 11 novembro 2016.
- BOCOG Beijing Organising Committee for the Games of the XXIX Olympiad. *Official Report of the Beijing 2008 Olympic Games Volume 1*, 2008a. Disponível em <http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/2008/2008v1.pdf> Acesso em 11 novembro 2016.
- _____. *Official Report of the Beijing 2008 Olympic Games Volume 2*, 2008b. Disponível em <http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/2008/2008v2.pdf> Acesso em 11 novembro 2016.
- _____. *Official Report of the Beijing 2008 Olympic Games Volume 3*, 2008c. Disponível em <http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/2008/2008v3.pdf> Acesso em 11 novembro 2016.
- CARVALHO, J. *Os jogos olímpicos, a cooperação descentralizada e a aplicação de políticas públicas: o modelo de Barcelona 1992 para o Rio de Janeiro 2016*. 2014. 76f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Instituto Relações Internacionais da USP. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CASTELLS, M. *The rise of the network society*. Sussex: Blackwell Publishing Ltd, 1996.
- _____. The new public sphere: global civil society, communication networks, and global governance. *The Annals: American Academy of Political and Social Sciences*, s/n, 2008.
- CASTRO, D. Governança urbana empreendedorista e megaeventos esportivos. *Geo UERJ*, v.15, n.24, p. 37-60, 2013.
- CHANDLER, J.; ALFRED, O. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1966.
- CHOURABI, H. et al *Understanding Smart Cities: An Integrative Framework*. 45th Hawaii International Conference on System Science, pp.2289-2297, 2012.
- CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Democracy and administrative policy: contrasting elements of New Public Management (NPM) and post-NPM. *European Political Science Review*, v.3, 125-146, 2011.
- CISCO. *IoE-Based Rio Operations Center Improves Safety, Traffic Flow, Emergency Response Capabilities*. 2014, p.1-7. Disponível em: http://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/smartcities_en/pdf/RioDeJaneiro_Case_Study.pdf Acesso em 16 novembro 2016.

- CLARK, B.; MONTGOMERY, D. Perceiving Competitive Reactions: The Value of Accuracy (and Paranoia). *Marketing Letters*, v.7, n.2, p.115-29, 1996.
- _____. Deterrence, Reputations and Competitive Cognition. *Management Science*, v.44, n.1, p.62-82, 1998.
- COMITÊ Popular da Copa e Olimpíadas do Rio de Janeiro. *Megaeventos e Violação dos Direitos Humanos no Rio de Janeiro*. 2015. Disponível em http://www.childrenwin.org/wp-content/uploads/2015/12/Dossie-Comit%C3%AA-Rio2015_low.pdf Acesso em 05 julho 2016.
- COOB'92 Comité Olímpico Organizador de Barcelona 1992. *Official Report of the Games of the XXV Olympiad Barcelona 1992*. 1992. Disponível em <http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1992/1992s1p1.pdf> Acesso em 01 novembro 2016.
- COPPE-UFRJ. *Estudo dos Impactos e do Legado dos Jogos Rio 2016*. 2014. Disponível em https://www.rio2016.com/sites/default/files/parceiros/ogi_rio_2016_r1_eng1.pdf Acesso em 06 julho 2016.
- COYLE, K. *Meetings Beijing*. Businessstraveller.com, p.36-39, Junho de 2010.
- CUNHA, M.; PRZEYBILOVICZ, E.; MACAYA, J.; BURGOS, F. *Smart Cities: transformação digital de cidades*. São Paulo: FGV/EAESP – Centro de Estudos em Administração Pública e Governo, 2016.
- DAVIS, J.; THORNLEY, A. Urban regeneration for the London 2012 Olympics: Issues of land acquisition and legacy. *City, Culture and Society*, v.1, p.89-98, 2010.
- DORAN, M.; DANIEL, S. Geomatics and Smart City: A transversal contribution to the Smart City development. *Information Policy*, v.19, p.57-72, 2014.
- DRAFT Academia. *Saiba como funcionam os laboratórios de inovação – Fab Labs – espalhados pelo Brasil. E como você pode usá-los*. 2015. Disponível em <http://projetodraft.com/saiba-como-funcionam-os-laboratorios-de-inovacao-fab-labs-espalhados-pelo-brasil-e-como-voce-pode-usa-los/> Acesso em 08 outubro 2016.
- DUCHACEK, I. *The territorial dimensions of politics: within, among and across nations*. Boulder: Westview Press, 1986.
- _____. *Perforated sovereignties: towards a typology of new actors in international relations*. In: SOLDATOS, P.; MICHELMANN, H. (eds.) *Federalism and International Relations: the role of subnational units*. New York: Oxford University Press, 1990.
- DUNNING, J.; ZHANG, F. *Foreign Direct Investment and the Locational Competitiveness of Countries*. Meeting of Experts on “FDI, Technology and Competitiveness”, UNCTAD, Geneva, 2007.

- DURAN, M. An archaeology of Mediterranean diplomacy: the evidence of paradiplomacy. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, v.5, p. 147-158, 2013.
- EIZENBERG, E. The Changing Meaning of Community Space: Two Models of NGO management of Community Gardens in New York City. *International Journal of Urban and Regional Research*, v.36, n.1, p.106-20, 2012.
- ERNEST & YOUNG; RIO-NEGÓCIOS. *Doing Business in Rio: Brazil in the path of a sustainable future*. 2014. Disponível em http://rio-negocios.com/wp-content/uploads/2015/06/Doing_Business_In_Rio_2014.pdf Acesso em 06 julho 2016.
- EVENING STANDARD. *Lessons of Barcelona: 1992 Games provided model for London... and few warnings*, Março 2011. Disponível em <http://www.standard.co.uk/news/lessons-of-barcelona-1992-games-provided-model-for-london-and-few-warnings-6382929.html> Acesso em 05 novembro 2016.
- FARIAS, D. *Federalismo e Relações Internacionais*. 2000. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais da UnB. Universidade de Brasília, Brasília.
- FCCE Federação das Câmaras de Comércio Exterior. *Câmaras de Comércio*, 2016. Disponível em: <http://www.fcce.org.br/Camaras.aspx> Acesso em 15 novembro 2016.
- FELDMAN, E.; FELDMAN, L. Canada. In: SOLDATOS, P.; MICHELMANN, H. (eds.) *Federalism and International Relations: the role of subnational units*. New York: Oxford University Press, 1990.
- FERNÁNDEZ, M. *Cidades inteligentes e caixas pretas*. Oficina Antivigilância, 2016. Disponível em <https://antivigilancia.org/pt/2016/03/cidades-inteligentes-e-caixas-pretas/> Acesso em 08 Outubro 2016.
- FLEURY, S. Reforma del estado. *Revista de Administração Pública*, v.35, n.5, p.7-48, 2001.
- FRIEDMANN, J. The world city hypothesis. *Development and Change*, v.17, p.69-83, 1986.
- FUGA, P. Governos subnacionais e relações internacionais: o caso dos municípios brasileiros. *Revista Cippus*, v.3, n.2, p. 68-92, 2014.
- GALLO, A. *Relações Internacionais e atores subnacionais: um estudo da inserção internacional da região metropolitana de Campinas*. 2011. 241f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- GE, M. *The Olympic Economy in China: A Study of The Beijing Olympic Games*. 2016. 273f. Tese (Doutorado em Estudos Asiáticos) – Escola de Ciências Sociais da University of Western Australia (UWA). University of Western Australia, Perth, Australia.

- GELDERS, D.; ZUILEN, B. City events: short and serial reproduction effects on the city's image? *Corporate Communications: An International Journal*, v.18, n.1, p.110-118, 2013.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Rio de Janeiro: the Best Place for your Company in Brazil*, 2013. Disponível em <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2484562/DLFE78819.pdf/BusinessEnvironm%20entinRio.pdf> Acesso em 15 novembro 2016.
- _____. *Estado se consolida como polo de inovação tecnológica – Rio ganha centro de pesquisa, instalado no Parque Tecnológico do Fundão*. 2014. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=2072883> Acesso em 15 de novembro 2016.
- GRAHAN, S. *Cities under siege*. New York: Verso, 2010.
- HALL, P. Globalization and the world cities. *United Nations University/Institute of Advanced Studies*, n.12, 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n. 3, p.79-92, 1990.
- _____. The concept of core competence, in HAMEL, G., HEENE, A. (Org.), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, NY, 1994.
- HARVEY, D. From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler. Series B: Human Geography*, v.71, n.1, p.3-17, 1989.
- _____. *The political economy of public space*. In: LOW, S., SMITH, N. (Org.), *The politics of public space*. London: Routledge, 2005.
- _____. The right to the city. *New Left Review*, v.53, 2008.
- HOLDEN, M. Urban indicators and the integrative ideals of cities. *Cities*, v.23, n.3, p.170-183, 2006.
- IDB Inter-American Development Bank. *The road toward smart cities*. 2016. Disponível em: <http://www.iadb.org/en/topics/emerging-and-sustainable-cities/international-case-studies-of-smart-cities,20271.html> Acesso em 11 novembro 2016.
- JOENNIEMI, P.; SERGUNIN, A. Paradiplomacy as a capacity-building strategy: the case of Russia's northwestern subnational actors. *Problems of Post-Communism*, v.61, n.6, p.18-33, 2014.
- KANUFRE, R.; REZENDE, D. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista de Administração*, v.47, n.4, p.638-652, 2012.

- KOLTHOFF, E.; HUBERTS, L.; VAN DEN HEUVEL, H. The ethics of New Public Management: is integrity at stake? *Public Administration Quarterly*, v.30, n.4, p.399-439, 2007.
- KRESL, K.; GAPPERT, G. The determinants of urban competitiveness: a survey. *Urban Affairs Annual Review*, s/n, 1995.
- LAB.RIO. *Laboratório de participação da prefeitura do Rio de Janeiro*. Disponível em <http://www.labrio.cc/about> Acesso em 15 dezembro 2016.
- LAGE, V. “Sociedade Civil Global”: agentes não estatais e espaço de interação na sociedade política. *Contexto Internacional*, v.34, n.1, p.151-188, 2012.
- LEFEBVRE, H. *Everyday life in modern world*. London: Athlone Press, 2000.
- LESSA, J. *A paradiplomacia e os aspectos legais dos compromissos internacionais celebrados por governos não-centrais*. 2003. Tese (XLIV Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco. Ministério das Relações Exteriores, Brasília.
- LOCOG London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Limited. London 2012 Olympic Games Official Report – Vol 1, 2012a. Disponível em: https://stillmed.olympic.org/Documents/Reports/Official%20Past%20Games%20Reports/Summer/2012/ENG/2012-RO-S-London_V1_I_eng.pdf Acesso em 12 novembro 2016.
- _____. London 2012 Olympic Games Official Report – Vol 3, 2012b. Disponível em: http://doc.rero.ch/record/32414/files/2012-RO-S-London_V_3_eng.pdf Acesso em 12 novembro 2016.
- MALFAS, M.; THEODORAKI, E.; HOULIHAN, B. Impacts of the Olympic Games as mega-events. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, v.157, n.3, p.209-220, 2004.
- MEDEIROS, M. ¿Necesita São Paulo uma política exterior? Hegemonía, diplomacia y paradiplomacia en Brasil. *América Latina Hoy*, v.56, p.163-186, 2010.
- MICHELMANN, H.; SOLDATOS, P.(eds.) *Federalism and International Relations: the role of subnational units*. New York: Oxford University Press, 1990.
- MILANI, C.; RIBEIRO, M. International relations and the paradiplomacy of Brazilian cities: crafting the concept of local international management. *Brazilian Administration Review*, v.8, n.1, p.21-36, 2011.
- MINNAERT, L. An Olympic legacy for all? The non-infrastructural outcomes of the Olympic Games for socially excluded groups (Atlanta 1996 - Beijing 2008). *Tourism Management*, v.33, p.361-370, 2012.
- NUNES, C. *A paradiplomacia no Brasil: o caso do Rio Grande do Sul*. 2005. 163f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

- OJIMA, R. *A urbanização contemporânea e as dimensões humanas das mudanças ambientais globais*. In: HOGAN D. J. (Org.), *Dinâmica populacional e mudança ambiental: cenários para o desenvolvimento brasileiro*. Campinas: Nepo/Unfpa, 2007.
- OLYMPIC GAMES. *Barcelona “totally transformed” by hosting 1992 Olympic Games*. Julho 2012. Disponível em <https://www.olympic.org/news/barcelona-totally-transformed-by-hosting-1992-olympic-games> Acesso em 05 novembro 2016.
- OSMANKOVIC, J.; ZAIMOVIC, A.; JAHIC, H. *Competitiveness of cities*. Fifth International Conference of the School of Economics and Business in Sarajevo, 2010.
- PAPPALEPORE, I.; DUIGNAN, M. The London 2012 cultural programme: A consideration of Olympic impacts and legacies for small creative organisations in east London. *Tourism Management*, v.54, p.344-355, 2016.
- PENROSE, E. *The Theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1972.
- PIERANTI, O; RODRIGUES, S.; PECCI, A. *Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro*. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- PORTER, M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March/April, 1990.
- PREFEITURA RIO DE JANEIRO. *Franklin Dias Coelho é o novo Secretário Especial de Ciência e Tecnologia*. 2010. Disponível em <http://www.rio.rj.gov.br/web/sect/exibeconteudo?article-id=919467> Acesso em 21 de junho de 2016.
- _____. *Cooperação Multilateral*. 2016a. Disponível em <http://www.rio.rj.gov.br/web/relacoesinternacionais/cooperacao-multilateral> Acesso em 21 julho 2016.
- _____. *Relatório da Coordenadoria de Relações Internacionais 2009-2016*. 2016b. Disponível em <http://www.rio.rj.gov.br/documents/4804537/0/Relatorio20092016.pdf.pdf> Acesso em 13 janeiro 2016.
- RACO, M.; TUNNEY, E. Visibilities and Invisibilities in Urban Development: Small Business Communities and the London Olympics 2012. *Urban Studies*, v.47, n.10, p.2069-2091, 2010.
- RECIO, E.; NASCIMENTO, P. *Introdução ao Uso de Métodos de Pesquisa em Ciência Política*. Disponível em http://midia.atp.usp.br/impressos/redefor/Sociologia/IntroducaoUsoMetodosPesquisaCienciaPolitica/IntroducaoUsoMetodologiaPesquisaCienciasPoliticass_Tema2.pdf Acesso em 09 outubro 2016.
- RENAI Rede Nacional de Informações sobre o Investimento. *Rio de Janeiro – Catálogo de Oportunidades para Investimentos*, 2016a, p.188-193. Disponível em

- <http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1383928257.pdf> Acesso em 14 novembro 2016.
- _____. *10 Reasons to Invest in Rio*. 2016b. p.1-6. Disponível em <http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1354124948.pdf> Acesso em 14 novembro 2016.
- RENNÓ, R. *Cidades inteligentes, uma ideia burra*. 2016. Disponível em http://www.brasilpost.com.br/coding-rights/cidades-inteligentes-ideia-burra_b_9637506.html Acesso em 08 outubro 2016.
- REZENDE, D. et al Information and Telecommunications Project for a Digital City: A Brazilian case study. *Telematics and Informatics*, v.31, p.98-114, 2014.
- RIO-NEGÓCIOS. *DATARio: the city in numbers*, 2015. Disponível em <http://rio-negocios.com/wp-content/uploads/2015/04/Relatorio-Data-Rio-Ingles.pdf> Acesso em 06 julho 2016.
- ROBINSON, M. *From Old Public Administration to the New Public Service*. UNDP Global Centre for Public Service. 2015.
- RODRIGUES, G. *Política Externa Federativa: Análise de ações internacionais de Estados e Municípios Brasileiros*. 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Faculdade de Ciências Sociais da PUC-SP. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- ROY, A. The 21st-century metropolis: new geographies of theory. *Regional Studies*, v.43, n.6, p.819-830, 2009.
- SABBI, M.; MENSAH, C. Juggling Administrative Institutions: Local State Actors and the Management of Urban Space in Kumasi, Ghana. *Urban Forum*, v.27, p.59-78, 2016.
- SANTOS, A.; MEDEIROS, M.; VASQUES, P. Política Urbana no Rio de Janeiro: entre a cidade do plano e a cidade real. *Cadernos do Desenvolvimento Fluminense*, n.2, p.1-20, 2013.
- SASSEN, S. *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton/Oxford: Princeton University Press, 1991.
- _____. The global city: introducing a concept. *Brown Journal of World Affairs*, v.11, n.2, p.27-43, 2005.
- _____. *Migration policy: from control to governance*. Open Democracy. Jul. 2006. Disponível em <https://www.opendemocracy.net/node/3735/pdf> Acesso em 03 março 2016.
- _____. *Sociologia da globalização*: Cap. 2, Elementos da sociologia da globalização, Cap. 3, A cidade global. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- SCHAFFERS, H. et al Smart Cities and the Future Internet: Towards Cooperation Frameworks for Open Innovation, *Future Internet Assembly*, p. 431-446, 2011.

- SCOTT, M.; ROBBINS, G. Understanding e-government implementation from an NPM strategic reform perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, v.22, article 15, p.1-25, 2008.
- SEBRAE. *Incubadoras do Estado do Rio de Janeiro*, 2003. Disponível em: <http://www.sebraerj.com.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7BD87BF56C-72FA-44C9-8C8D-3BD333DAC9CF%7D&ServiceInstUID=%7BE0A6567A-DB7A-4C77-9416-5A8733988116%7D>. Acesso em 15 novembro 2016.
- _____. *Petróleo e Gás : informações para empresas fornecedoras de bens e serviços*. 2014. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Informacoes%20sobre%20a%20Cadeia%20Produtiva%20do%20Petroleo.pdf> Acesso em 15 novembro 2016.
- SOLDATOS, P.; DONNEUR, A. *Le Canada entre le monde et les États-Unis: un pays en quête d'une politique étrangère renouvelée*. Toronto: Captus Press, 1988.
- SOLDATOS, P. *An exploratory framework for the study of federated-states as foreign policy actors*. In: SOLDATOS, P.; MICHELMANN, H. (eds.) *Federalism and International Relations: the role of subnational units*. New York: Oxford University Press, 1990.
- STEINER, A. O uso de estudos de caso em pesquisas sobre política ambiental: vantagens e limitações. *Revista de Sociologia Política*, v.19, n.38, p.141-158, 2011.
- TAYLOR, P. World cities and territorial states under conditions of contemporary globalization. *Political Geography*, v.10, p.5-32, 2000.
- TRANOS, E.; GERTNER, D. Smart networked cities? *Innovation - The European Journal of Social Science Research*, v.25, n.2, p.175-190, 2012.
- TUFTS, S. Building the 'competitive city': labour and Toronto's bid to host the Olympic games. *Geoforum*, v.35, p.47-58, 2004.
- UFF UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Diretoria de Relações Internacionais, Consulados*. Disponível em <http://www.aai.uff.br/consulados-1> Acesso em 15 novembro 2016.
- UNIVERSITY OF LUGANO. *Barcelona: Urban Transformation and 92' Olympic Games*, 2005. Disponível em <http://www.mt.usi.ch/barcelona-123372.pdf> Acesso em 05 novembro 2016.
- UNCTAD. *Statistics on the Operations of Transnational Corporations*, United Nations, 2009. Disponível em http://unctad.org/en/Docs/diaeia20092_en.pdf Acesso em 14 novembro 2016.
- URSIC, M.; KRIZNIK, B. Comparing urban renewal in Barcelona and Seoul—urban management in conditions of competition among global cities. *Asian European Journal*, v.10, p.21-39, 2012.
- VIGEVANI, T. Problemas para a atividade internacional das unidades subnacionais: estados e municípios brasileiros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 21, n.62, p. 127-169, 2006.

- VIGEVANI, T.; JUNIOR, H. Autonomia, Integração Regional e Política Externa Brasileira: Mercosul e Unasul. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, v.57, n.2, p.517-552, 2014.
- VILA, T.; DARCY, S.; ALEN, E. Jogos olímpicos e paralímpicos em Brasil: aprendendo de Barcelona y Sidney. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 54, n.2, p.222-230, 2014.
- VISSAK, T. Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative Report*, v.15, n.2, p.370-388, 2010.
- WEBER, M. *Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press, 1964.
- ZAINAL, Z. Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, v.9, p.1-6, 2007.