

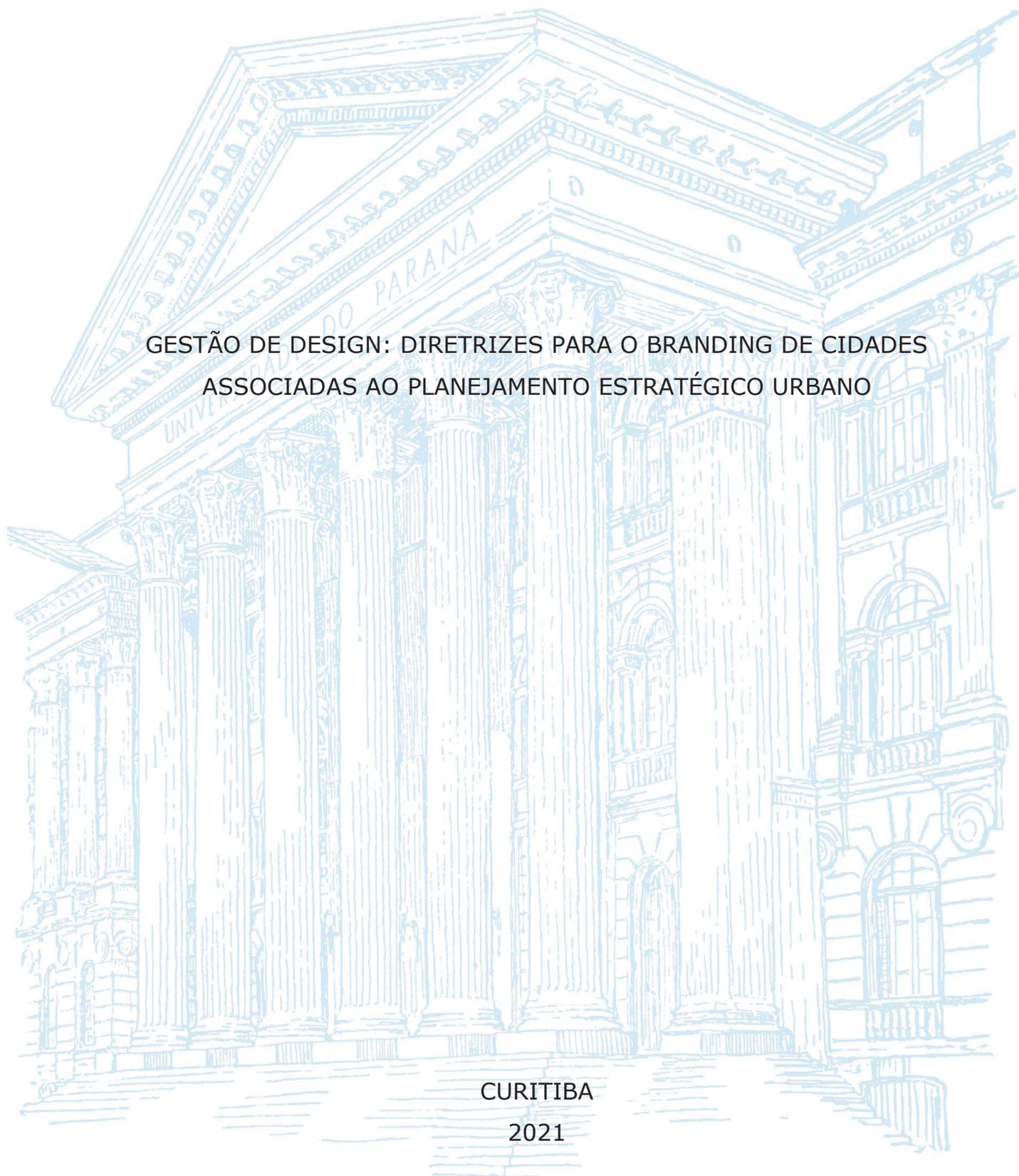
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NÁDIA PERINE CATARINO CHISTÉ

GESTÃO DE DESIGN: DIRETRIZES PARA O BRANDING DE CIDADES
ASSOCIADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO

CURITIBA

2021



NÁDIA PERINE CATARINO CHISTÉ

GESTÃO DE DESIGN: DIRETRIZES PARA O BRANDING DE CIDADES
ASSOCIADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Design, Setor de Comunicação, Artes e Design, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Profa. Dra. Virgínia Borges Kistmann.

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO SISTEMA DE BIBLIOTECAS/UFPR –
BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS COM OS DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Fernanda Emanoéla Nogueira – CRB 9/1607

Chisté, Nádia Perine Catarino

Gestão de design : diretrizes para o *branding* de cidades associadas ao planejamento estratégico urbano. / Nádia Perine Catarino Chisté. – Curitiba, 2021.

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora : Prof^a. Dr^a. Virgínia Borges Kistmann

1. Design – Gestão pública. 2. Planejamento urbano. 3. Cidades. 4 Criatividade. I. Kistmann, Virgínia Souza de Carvalho Borges, 1952-. II. Título.

CDD – 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE ARTES COMUNICAÇÃO E DESIGN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESIGN -
40001016053P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **NÁDIA PERINE CATARINO CHISTÉ** intitulada: **Gestão de design: diretrizes para o branding de cidades associadas ao planejamento estratégico urbano**, sob orientação da Profa. Dra. VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES KISTMANN, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 02 de Julho de 2021.

Assinatura Eletrônica

05/07/2021 21:36:39.0

VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES KISTMANN

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

06/07/2021 06:39:36.0

ADRIANO HEEMANN

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

06/07/2021 10:28:38.0

ALESSANDRO FILLA ROSANELI

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

RUA GENERAL CARNEIRO, 460 - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80060-150 - Tel: (41) 3360-5238 - E-mail: ppgdesign@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 99544

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 99544

Ao meu amor, Guilherme, por todo incentivo, dedicação e suporte durante essa jornada, fazendo do meu sonho o seu também.

Aos meus pais, Leda e Tiago, pelo porto seguro, por sempre terem acreditado na minha capacidade e possibilitarem os meios que me trouxeram até aqui.

Ao meu irmão, Arthur, e à minha avó, Ilde, por serem calma e lucidez nos meus momentos de aflição.

Ao Romeo, pela companhia inseparável e por ser acaento em absolutamente todos os momentos.

Em especial, ao Lucca, por ser a força e o estímulo final para a conclusão desse trajeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, professora doutora Virgínia Kistmann, por toda a sabedoria generosamente transmitida em cada momento de convívio e por toda a compreensão e encorajamento nas situações de dificuldades.

Agradeço aos professores da banca por aceitarem compartilhar seus conhecimentos, participando da construção desse trabalho e da minha formação como pesquisadora.

Agradeço aos professores, coordenação e colegas do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná por proporcionarem um ambiente de acolhimento e crescimento intelectual, profissional e pessoal.

Agradeço às amigas que o programa me presenteou, Maria e Thaís, por partilharem as situações e tornarem essa caminhada mais alegre e prazerosa.

Agradeço à minha família e amigos, por compreenderem minhas ausências e se esforçarem para que de alguma forma se fizessem presentes em minha vida.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo exploratório que associa a temática da gestão de design, o conceito de *place branding* e o planejamento estratégico urbano. Nas últimas décadas, a criatividade tem sido considerada um agente potencial para o desenvolvimento humano e econômico dos territórios, em 2004 a UNESCO criou uma rede colaborativa entre cidades que utilizam a criatividade como meio de desenvolvimento e fortalecimento de sua marca. Nessa rede as cidades são divididas por categorias, sendo o design uma delas. Em meio a esse cenário, em 2016, Helsinque incorporou em seu quadro de profissionais para a administração municipal a função de Diretor de Design da Cidade, que tem como objetivo inserir o design nos projetos de desenvolvimento urbano, econômico e social em sua administração pública. Em 2018, Los Angeles, também adotou essa função em seu grupo de gestão. Em pesquisa bibliográfica prévia da literatura a respeito das temáticas centrais a este estudo, constatou-se que a adoção da gestão de design no gerenciamento municipal é uma tendência global, porém ainda muito tímida e com lacunas de pesquisas científicas, principalmente quando associada ao *place branding*. Isso originou a pergunta de pesquisa sobre como a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, pode contribuir para o desenvolvimento do branding de cidades. Neste sentido, definiu-se então como objetivo deste estudo a identificação de diretrizes que contribuam para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades. Para isso, como proposta metodológica foi definida a realização de pesquisas bibliográficas complementadas por investigação à dados abertos secundários e análise por meio do *benchmarking*, para a definição das diretrizes. Os resultados evidenciaram a importância de diversos aspectos para o processo de desenvolvimento do branding de cidades, entre eles se destacaram a participação dos cidadãos, a economia criativa, a gestão urbana, a reputação e a capacitação e pesquisa em design. Este estudo deixa lacunas para pesquisas futuras como a aplicação prática das diretrizes identificadas e a análise aprofundada e comparativa entre as cidades selecionadas para a execução do *benchmarking*.

Palavras-chave: Gestão de design. Branding de cidade. *Place branding*. Planejamento estratégico urbano. Cidades criativas.

ABSTRACT

This research presents an exploratory study that associates the theme of design management, the concept of place branding and strategic urban planning. In recent decades, the creativity has been considered a potential agent for the human and economic development of territories. In 2004, UNESCO created a collaborative network between cities that use creativity as a means of developing and strengthening their brand. In this network, the cities are divided into categories, design being one of them. In this context, in 2016, Helsinki incorporated in its professional staff the role of Design Director of the City, which aims to insert design in urban, economic and social development projects in its public administration. In 2018, Los Angeles also adopted this role in its management group. In a previous bibliographical research of the literature on the central themes of this study, it was found that the adoption of design management in municipal management is a global trend, but still very timid and with gaps in scientific research, especially when associated with place branding. Then, the research question raised about how design management, associated with strategic urban planning, can contribute to the development of city branding. In this sense, the objective of this study was then defined as the identification of guidelines that contribute to design management, associated with strategic urban planning, based on the branding of cities. For this, as a methodological proposal, bibliographic research was defined, complemented by investigation of secondary open data and analysis through benchmarking, for the definition of guidelines. The results showed the importance of several aspects for the city branding development process, among them the citizen participation, the creative economy, the urban management, the reputation and training and research in design. This study leaves gaps for future researches such as the practical application of the identified guidelines and the deepened and comparative analysis between the cities selected for the execution of the benchmarking.

Keywords: Design management. City branding. Place branding. Urban strategic planning. Creative cities.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DE ARTICULAÇÃO ENTRE OS TEMAS DE PESQUISA ...	31
FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS EM ESTUDO E OS OBJETIVOS DA PESQUISA	38
FIGURA 3 – RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS EM ESTUDO	39
FIGURA 4 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
FIGURA 5 – FLUXO PROPOSTO PARA AS ETAPAS DE PESQUISA	44
FIGURA 6 – RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS EM ESTUDO E OS RESPECTIVOS AUTORES.....	47
FIGURA 7 – FLUXO DE FASES PARA A SELEÇÃO DAS CIDADES DE ANÁLISE DO <i>BENCHMARKING</i>	56
FIGURA 8 – MATRIZ SWOT OU FOFA	114
FIGURA 9 – MATRIZ TOWS	115
FIGURA 10 – RGS DAS DIRETRIZES PRELIMINARES	142
FIGURA 11 – RGS DAS DIRETRIZES FINAIS PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES	179

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DIRETRIZES FINAIS E O GRAU DE APLICAÇÃO.....	178
--	-----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ARTIGOS ENCONTRADOS NOS TRÊS CICLOS DE RBS E RBA	29
QUADRO 2 – ESTRATÉGIA DE PESQUISA APLICADA.....	43
QUADRO 3 – DIRETRIZES PRELIMINARES PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	131
QUADRO 4 – NOMES DAS DIRETRIZES PRELIMINARES DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	132
QUADRO 5 – DIRETRIZES PRELIMINARES PARA O NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	133
QUADRO 6 – NOMES DAS DIRETRIZES PRELIMINARES DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	136
QUADRO 7 – DIRETRIZES PRELIMINARES PARA O NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN.....	137
QUADRO 8 – NOMES DAS DIRETRIZES PRELIMINARES DO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN.....	138
QUADRO 9 – DIRETRIZES PRELIMINARES TRANSVERSAIS AOS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN.....	139
QUADRO 10 – NOMES DAS DIRETRIZES PRELIMINARES TRANSVERSAIS AOS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN	141
QUADRO 11 – SÍNTESE GRÁFICA DO <i>BENCHMARKING</i>	159
QUADRO 12 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	161
QUADRO 13 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN	161
QUADRO 14 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN.....	162
QUADRO 15 – DIRETRIZES PRELIMINARES QUE NÃO OBTIVERAM CORRESPONDÊNCIA NA INVESTIGAÇÃO À DADOS SECUNDÁRIOS	162
QUADRO 16 – DIRETRIZES FINAIS PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES	175

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CIDADES DO DESIGN DA UNESCO	53
TABELA 2 – MODELO GENÉRICO DO <i>BENCHMARKING</i> APLICADO À PESQUISA .	55
TABELA 3 – CIDADES DO DESIGN DA UNESCO – SELEÇÃO <i>BENCHMARKING</i> – FASE IDIOMA	57
TABELA 4 – CIDADES DO DESIGN DA UNESCO SELECIONADAS PARA A REALIZAÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i>	59
TABELA 5 – SITES SELECIONADOS COMO FONTES DE INFORMAÇÕES	60

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CAU	- Conselho de Arquitetura e Urbanismo
CREA	- Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
GD	- Gestão de Design
PDM	- Plano Diretor Municipal
PEM	- Plano Estratégico Municipal
UFPR	- Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTO	18
1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	22
1.3 OBJETIVOS	30
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	32
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO	34
1.6 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E VISÃO GERAL DO MÉTODO	35
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	36
2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO MÉTODO	38
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
2.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	42
2.3 PROCESSO METODOLÓGICO	43
2.4 TÉCNICAS PARA A COLETA DE DADOS	44
2.4.1 Revisões bibliográficas	45
2.4.2 Benchmarking	50
2.4.3 Triangulação dos dados obtidos	63
3 GESTÃO DE DESIGN, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, CIDADES CRIATIVAS E BRANDING DE CIDADES	65
3.1 NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN	70
3.1.1 Estratégia para cidades	71
3.1.2 Estratégia e globalização	73
3.1.3 Cidades e competitividade	74
3.1.4 Inovação como ferramenta estratégica	77
3.1.5 Partes interessadas	80
3.1.6 Políticas públicas de design	85
3.1.7 Reputação	87
3.1.8 Intento estratégico	88
3.1.9 Ferramentas estratégicas	89
3.2 NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN	92
3.2.1 Design e cidades	94
3.2.2 Diretor de design da cidade	95

3.2.3	Estatuto da cidade.....	99
3.2.4	Plano Diretor Municipal	100
3.2.5	Identidade da cidade	103
3.2.6	Ações pontuais	106
3.2.7	Redes colaborativas de cidades.....	108
3.2.8	Ranking de cidades	111
3.2.9	Ferramentas táticas.....	113
3.3	NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN	117
3.3.1	Ambiente construído	119
3.3.2	Experiência no local	121
3.3.3	Percepções da cidade.....	122
3.3.4	Marca, comunicação e mídia.....	126
3.3.5	Design thinking.....	127
4	DIRETRIZES PRELIMINARES.....	130
4.1	DIRETRIZES PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO.....	130
4.1.1	Denominação das diretrizes do nível estratégico	132
4.2	DIRETRIZES PARA O NÍVEL TÁTICO	133
4.2.1	Denominação das diretrizes do nível tático	136
4.3	DIRETRIZES PARA O NÍVEL OPERACIONAL.....	136
4.3.1	Denominação das diretrizes do nível operacional	138
4.4	DIRETRIZES TRANSVERSAIS PARA A GESTÃO DE DESIGN	139
4.4.1	Denominação das diretrizes transversais aos níveis da gestão de design....	141
4.5	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIRETRIZES PRELIMINARES	141
5	AS CIDADES DO DESIGN SEGUNDO AS DIRETRIZES	
PRELIMINARES	144
5.1	AS CIDADES DO DESIGN.....	144
5.1.1	Brasília	145
5.1.2	Curitiba.....	147
5.1.3	Fortaleza	148
5.1.4	Helsinque	150
5.1.5	Montreal	152
5.1.6	Pequim	154
5.2	CONTRIBUIÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i> PARA A GESTÃO DE DESIGN ..	156

5.2.1 Análise do campo em relação às diretrizes preliminares do nível estratégico da gestão de design	157
5.2.2 Análise do campo em relação às diretrizes preliminares do nível tático da gestão de design	157
5.2.3 Análise do campo em relação às diretrizes preliminares do nível operacional da gestão de design	158
5.2.4 Análise do campo em relação às diretrizes transversais aos níveis da gestão de design.....	158
5.2.5 Síntese gráfica do <i>benchmarking</i>	159
5.3 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA INVESTIGAÇÃO AOS DADOS ABERTOS ONLINE	160
6 DISCUSSÃO	164
6.1 DIRETRIZES TRANSVERSAIS AOS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN ..	164
6.2 DIRETRIZES REFERENTES AO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	166
6.3 DIRETRIZES REFERENTES AO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN	168
6.4 DIRETRIZES REFERENTES AO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN.....	172
6.5 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES.....	175
6.6 CLASSIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES FINAIS	177
6.7 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIRETRIZES FINAIS.....	178
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	180
REFERÊNCIAS	183
APÊNDICE 1 – E-MAIL CREATIVE CITIES UNESCO	202
APÊNDICE 2 – QUADRO 17 – BENCHMARKING COM BASE NAS DIRETRIZES DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN	205
APÊNDICE 3 – QUADRO 18 – BENCHMARKING COM BASE NAS DIRETRIZES TEÓRICAS DO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN	207

APÊNDICE 4 – QUADRO 19 – <i>BENCHMARKING</i> COM BASE NAS DIRETRIZES TEÓRICAS DO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN	211
APÊNDICE 5 – QUADRO 20 – <i>BENCHMARKING</i> COM BASE NAS DIRETRIZES TEÓRICAS TRANSVERSAIS AOS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN.....	213
APÊNDICE 6 – QUADRO 21 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN E SUAS EVIDÊNCIAS.....	216
APÊNDICE 7 – QUADRO 22 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN E SUAS EVIDÊNCIAS.....	218
APÊNDICE 8 – QUADRO 23 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN E SUAS EVIDÊNCIAS.....	219
APÊNDICE 9 – QUADRO 24 – DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES.....	220
APÊNDICE 10 – QUADRO 25 – CLASSIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES FINAIS PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES	222

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho integra os estudos da linha de pesquisa de Sistemas de Produção e Utilização, do Programa de Pós-Graduação em Design - PPGDesign da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Vincula-se também ao grupo de pesquisa em Gestão de Design do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, na linha Design e Cidades, visando fortalecer os estudos referentes aos impactos da gestão de design no *place branding*¹, com foco nas cidades, aliado ao planejamento estratégico urbano. Desta maneira, colabora para a ampliação dos conceitos teóricos e progresso da pesquisa científica quanto aos temas abordados e contribui para o crescimento do tema no referido programa.

Neste capítulo inicial são apresentados em qual contexto este trabalho se insere, como o problema constatado se originou e derivou-se à pergunta de pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, a justificativa do estudo e sua delimitação, bem como, a visão geral do método de pesquisa adotado e a síntese da estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTO

Esta pesquisa é constituída pelos temas gestão de design e *place branding*, tendo como cenário as cidades criativas e a associação ao planejamento estratégico urbano.

A economia e a indústria criativa contam com uma considerável contribuição para o desenvolvimento econômico de diversas localidades. A indústria criativa é um importante aspecto da economia mundial, já que algumas características da vida cotidiana atual vêm se transformando pelo impacto do crescimento econômico criativo. Para o seu desenvolvimento, a economia criativa possui como conceito a expansão das pessoas criativas, das indústrias criativas e das cidades criativas (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

Nesse contexto, em 2004, a UNESCO iniciou o programa Rede de Cidades Criativas. Que possui como finalidade reconhecer cidades no mundo que possam ser consideradas cidades criativas e assim gerar uma rede de colaboração entre

¹ *Place branding* é um termo oriundo do idioma inglês que em português poderia ser traduzido como marca do local, e que significa a marca de um território sem especificar se este se refere à um continente, país, estado, região ou cidade. Neste estudo ele é tomado como sinônimo de branding de cidades ou marca da cidade. Apesar de em sua origem, datada do início dos anos 2000 (HANKINSON, 2001; HANKINSON, 2003; GERTNER, 2011) esses termos referentes às cidades não serem utilizados, atualmente já é observado na literatura esse tipo de variação.

elas, no intuito de estimular essa atividade econômica. A criatividade das cidades é categorizada em sete áreas: Artesanato e Artes Populares, Artes Midiáticas, Filme, Gastronomia, Literatura, Música e, relacionado a este estudo, o Design (UNESCO, 2017).

Uma cidade criativa deve se constituir por cidadãos com motivação, imaginação, criatividade e habilidades que propiciam a construção de ferramentas urbanas e conseqüentemente podem gerar benefícios para a economia regional. Deve ser uma cidade capaz de atender às necessidades básicas da sua população e que busca constante melhoria da felicidade, qualidade de vida e prosperidade de seus habitantes (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

A disciplina do design, por meio da pesquisa-ação, desenvolveu abordagens e projetos de pesquisa orientados para os temas: desenvolvimento local, valorização do patrimônio cultural, identidade territorial, design de serviços, comunicação estratégica, inovação social, narrativa do território, design de jogos, design do *place branding* e outras formas de design experimental (PARENTE, 2016).

No entanto, ao analisar a aplicação do *place branding* às cidades e conseqüente preocupação com a imagem da marca, alguns autores analisam a convergência entre a reestruturação urbana com a produção de imagens da cidade como uma mercantilização do espaço e em um resultante cenário negativo para os habitantes. Para este estudo esses autores são importantes para contrapor as diferentes perspectivas sobre o mesmo tema e refletir quais pontos devem tomar mais atenção. Entretanto foi selecionado o recorte de seus estudos que contribuíam para esta pesquisa, principalmente para o atingimento dos objetivos propostos. Esses autores são Sanchez (1999; 2001) e Vainer (1999).

Ao analisar processos de reestruturação urbana nos anos 1990 foram identificadas estratégias usadas para vender as cidades, o que denota que as áreas dos municípios passaram a ser mercadorias. Por sua vez, esse fato indica a produção estratégica de espaços voltados para a fabricação de imagens, que alimentam o *city marketing*. Assim, os planos estratégicos urbanos ganham protagonismo, uma vez que nessas situações, são as intervenções físicas que determinam o sucesso ou não de aspectos econômicos e territoriais (SANCHEZ, 1999; SANCHEZ, 2001).

Entretanto, os problemas urbanos das cidades continuam e com o passar dos anos aumentam de complexidade. Compete ao planejador urbano enfrentar esses problemas, que agora mais complexos, são mais difíceis de solucionar (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Assim, considera-se que o design pode auxiliar e participar da construção de uma cidade criativa, competitiva e ao mesmo tempo que atenda aos seus habitantes, sendo esse um pressuposto teórico assumido neste estudo.

O processo de design compreende a investigação, a pesquisa, a exploração, o desenvolvimento, a realização e a avaliação, sendo de característica futurística, sugerindo uma perspectiva que ainda não existe, mas poderia vir a existir (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011). Sua importância como disciplina amadureceu de maneira importante nas últimas décadas. Ela passou de basicamente uma ferramenta de estilo, para um meio de mudança social e cultural e, nas empresas, o design evoluiu, passando de uma simples reflexão, para exercer um posto central (GARDIEN e GILSING, 2013). Assim, o design se tornou um importante agente na relação cultural e econômica, e fundamental meio para a revolucionária humanização de tecnologias (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

Portanto, na Rede Cidades Criativas, as Cidades do Design, eleitas pela UNESCO, possuem como principal característica a aplicação do design como instrumento de desenvolvimento das cidades (UNESCO, 2017). Essa característica, pode ser observada desde o final dos anos 1990, com a utilização do design de maneira estratégica na recuperação de áreas urbanas, que foi balizada por quatro recursos: desenvolvimento de indústrias criativas, desenho urbano, planejamento cultural e *place branding* (JULIER e LEERBERG, 2014).

Como exemplo de inserção do design de modo mais integrado ao gerenciamento dos centros urbanos, uma das Cidades Criativas do Design da UNESCO, Helsinque, na Finlândia, possui seu próprio escritório de design. Esse órgão público tem como objetivo, por meio do design estratégico, auxiliar os líderes do governo a enxergar os problemas por um ponto de vista global e fornecer orientação para que soluções mais completas, que levem em consideração todas as características e fatores de um problema, sejam encontradas. O Helsinki Design Lab busca acelerar a conexão entre o design e o governo, determinando o design estratégico como uma disciplina fundamental à prestação de serviços e às tomadas de decisões (HELSINKI DESIGN LAB, 2020).

Helsinque, se destaca ainda por acrescentar, em 2016, ao seu corpo de gestores municipais, a função chamada de Diretor de Design da Cidade. Esse posto tem como objetivo incluir o design na elaboração de serviços públicos (CITIES OF DESIGN NETWORK, 2019).

Outra cidade exemplo de incorporação do design junto às políticas governamentais é Los Angeles, nos Estados Unidos. Em 2018, ela seguiu o mesmo movimento e incorporou ao seu quadro de profissionais de gestão urbana a função de Diretor de Design da Cidade (THE OCCIDENTAL NEWS, 2019).

Por sua vez, o design também é parte inerente às cidades inteligentes e cidades sustentáveis. Apesar das evidências da importância da gestão de design, das habilidades, competências e conhecimentos dos designers, compreende-se que para realizar soluções e projetos voltados para as cidades inteligentes é necessário profissionais de diversas disciplinas e que apesar do design estar inserido de maneira indireta ou direta neste contexto, há ainda muito a ser explorado (DAROS e KISTMANN, 2016).

A expressão 'cidade inteligente' pode ser aplicada de diversos modos, como: um grupo de tipos de recursos de uma cidade que se relacionam com o termo; o debate sobre a tecnologia contemporânea no cotidiano urbano; gestão pública de qualidade, sendo considerada uma gestão inteligente; referência à áreas industriais; nível de escolaridade, cultura e educação da população; município que detém de uma indústria desenvolvida, principalmente em tecnologia da informação (GIFFINGER et al., 2019).

Existiriam seis disciplinas centrais que juntas poderiam configurar uma cidade inteligente: mobilidade inteligente (sustentabilidade no sistema de transporte, acessibilidade, transporte público); vida inteligente (coerência social, saúde, habitação, espaços de lazer e cultura, segurança, turismo); pessoas inteligentes (população com mente aberta, diversidade de etnias, aprendizado durante a vida, educação); ambiente inteligente (sustentabilidade, ar sem poluição, educação ecológica); governança inteligente (consciência política, políticas públicas, gestão inteligente e transparente); e economia inteligente (produtividade, integração internacional, imagem da cidade, empreendedorismo, inovação, mercado de trabalho) (ibid). Trata-se de um processo altamente complexo e em que as particularidades locais são determinantes na obtenção desses aspectos.

As cidades em geral, e em particular nas cidades inteligentes, devem ser vistas como sistemas que geram informações em níveis públicos e privados para que os fundamentos relacionados ao Big Data, processamento de metadados, mineração de dados sejam associados ao conceito de transparência em plataformas colaborativas e inclusão digital, por meio de organizações que monitorem e regulamentem a utilização dos dados pela população. Essas informações são úteis para o planejamento de programas e estratégias que promovam a inclusão social, o desenvolvimento igualitário, a produtividade, a superação da pobreza e a dissolução da marginalização urbana (PORTUGAL, 2019).

Assim, é possível citar diversas modalidades de design: de experiência, design de serviços, design gráfico, design sustentável, design de produto e design centrado no usuário, dentre outras. São práticas de design que podem contribuir para essa tipologia de cidade. Desse modo, entende-se que as habilidades, competências e conhecimentos de design estão envolvidas no

processo, sendo a gestão de design o fator determinante para o sucesso esperado (DAROS e KISTMANN, 2016).

Entretanto, por vezes, as maneiras de aplicar o design ao contexto das cidades são geradas de maneira espontânea ao invés de criadas por meio de planejamento e atores reconhecidos como designers (PARENTE, 2016).

Como consequência do uso do design da cidade bem realizado, tem-se a capacidade de aumentar a qualidade do ambiente e da imagem da cidade, assim como promover o aumento do conforto dos seus habitantes. Ao considerar as características históricas e culturais, as empresas, a infraestrutura da região, os grupos externos de interesse e os indivíduos, a gestão de design da cidade pode ser considerada um acelerador para uma forte identidade, por ser mais abrangente e incluir a sua implementação, além dos planos urbanos tradicionais. (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

No entanto, a implementação do design nas cidades ocorre, na maioria dos casos, por funcionários e autoridades municipais e regionais que adotam diversos modos de visão estratégica, geralmente implantadas em departamentos separados. Nelas, o desenho urbano é conduzido por setores de arquitetura e planejamento; *place branding* por departamentos de marketing; indústrias criativas são gerenciadas por setores empresariais e de economia; planejamento cultural é regido por áreas dedicadas à serviços de lazer (JULIER e LEERBERG, 2014).

Dessa forma, o resultado obtido normalmente ocasiona ações isoladas, como, por exemplo, pavimentação de uma área, construção de um teatro, ou um projeto de marca. Nessas circunstâncias, a visão é convertida em estratégia por meio de projetos gerenciados independentemente. Sendo assim, é incompreensível configurar essa abordagem como um processo liderado que leva ou não outros recursos, como empreendedorismo, atraindo colaboradores qualificados, investimento interno etc (ibid).

Portanto, esta pesquisa assume que a gestão de design aplicada às gestões municipais deva ser horizontal aos setores já existentes e adotada como mais um setor integrante das áreas administrativas locais. Sendo, então, entendida como mais uma área a qual as decisões devam ser compartilhadas e aprovadas.

1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Na gestão de design, três funções básicas podem ser identificadas: a de transformação, a de coordenação e a de diferenciação, no formato da gestão de design, que devem ser integradas em todos os níveis da administração e se

constituem em uma das competências das organizações (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011)

No nível operacional, que se refere à função de diferenciação, designers começaram a perceber, na década de 1990, que o modo como se enxerga a marca não se resume somente ao uso dos serviços e produtos oferecidos, mas também em todo o tipo de contato existente entre o público e a marca, passando pela publicidade, embalagens e serviço ao consumidor. Essa perspectiva gerou a necessidade de uma nova tipologia de designers, habilitada a criar uma experiência única ao usuário e uma identidade de marca sólida em todos os pontos de contato com o público (GARDIEN e GILSING, 2013).

Na dinâmica da construção das marcas, a participação do design passa, dentre outros aspectos, pela construção da sua identidade, já que as imagens do meio ambiente são formuladas a partir da união de dois participantes: quem observa e o meio observado.

Com respeito aos municípios, cada sujeito constrói a imagem local com sua visão particular, mas também partilha com outros sujeitos imagens coletivas devido ao ambiente cultural e o espaço físico comum. Dessa forma, o *place branding* se constitui por meio da construção dessas imagens de modo comum, entre o que o município oferece e o que os moradores entendem, no intuito de propor um conceito que transmita seus valores, crenças e ideias (CASTILLO-VILLAR, 2018).

No entanto, as imagens sintetizadas e oficiais são impositivas na cidade onde atua o projeto de modernização urbana o qual fazem parte, não são flexíveis em suas interpretações a respeito das informações que transmitem. Assim, tornam a cidade eficiente simbolicamente, organizando-a à sua maneira, enquanto as leituras oficiais do município são apresentadas com subjetividade. Desse modo, sobre a produção de espaços, é preciso compreender como os lugares ganham valor simbólico por meio da representação e não somente qualidades materiais. Por sua vez, as representações são capazes de influenciar rankings e escolhas sobre lugares (SANCHEZ, 2001).

Além disso, considerando-se o impacto da identidade partilhada, a cidade deve ser preparada primeiramente para a sua população e não para turistas. A maneira como atende seus habitantes, oferecendo um modelo de qualidade de vida, aproximará os turistas (LERNER, 2011). Para construir essa identidade e sua marca correspondente é preciso compreender a relação entre o significado, a representação e os sujeitos com o meio, para assim fortalecer a relação de identidade da população e paralelamente apresentar uma aparência atraente para os interesses externos. Os objetivos da marca da cidade podem ser considerados como geradores de significados que atraiam turistas e investidores, mas também que fortaleça a identidade local para seus moradores. Tais

objetivos são atingidos pelo gerenciamento e divulgação da imagem da localidade (CASTILLO-VILLAR, 2018).

Dessa forma, o branding do local utiliza conceitos metodológicos e teóricos do design de marca, gestão de partes interessadas e demais disciplinas, com o objetivo de buscar a promoção e criação de perfis, assim como o posicionamento da cidade como uma concepção intelectual, visual e narrativa fundamentada em imagens, metáforas e experiências com o público externo e interno. Seu paradoxo é o dever de equilibrar-se entre a necessidade de comunicar a memorável singularidade padronizada e a representação dos complexos organismos que todas as cidades são para suas diversificadas partes interessadas (BEVOLO e STIPHOUT, 2018).

No campo do design, estudos que tratam de aspectos relacionados à identidade local se alinham ao Politécnico de Milão e se apoiam no conceito de design para o território. O design para territórios é uma área de estudo que teve o seu início em um momento de debate cultural intenso, motivado pelas mudanças econômica, social e produtiva dos grandes centros urbanos, iniciadas nos anos 1980. Nesse período o progresso urbano expressou queda pela primeira vez, com indústrias e áreas abandonadas, com perda de economia e identidade. A relação entre cidades e país, entre periferia e centro, o papel da área urbana e a ideia de desenvolvimento estavam sofrendo mudanças. Era preciso uma transformação de modelo com o ensaio de novas soluções e respostas criativas, no qual todas as disciplinas envolvidas no processo de evolução dos territórios passaram a interrogar seus recursos, estratégias e níveis de engajamento (PARENTE, 2016).

Em muitas situações, bairros e cidades se esvaziaram devido ao desaparecimento de suas atividades de produção e fabricação. Esse dano deixou, além de espaços físicos vagos, ausência de significado. Com isso, as cidades foram se transformando em locais de consumo e lazer, perdendo suas características como espaços de produção. Nesse sentido, propostas de novas estratégias para sustentar regiões e cidades na transição para esses novos tipos de habitantes, atividades e residências são observadas. Assim, o *place branding* e o marketing territorial se constituíram em abordagens voltadas para essa perspectiva (SEDINI e FOIS, 2016).

Na construção do *place branding*, enquanto forma de articulação dos elementos que contribuem para a formação da identidade local, encontram-se todos os produtos que interferem com os cidadãos, tais como paradas de ônibus, equipamentos urbanos, sinalização etc, que se relacionam à atividade de design. O gerenciamento de local é utilizado como uma ferramenta para a construção da imagem e aperfeiçoamento da qualidade da identidade do local, a fim de atrair trabalhadores criativos e com competências (MENGI et al., 2017).

Apesar dos esforços das cidades de Helsinque e Los Angeles, design e cidade ainda são dois temas pouco relacionados na pesquisa científica, o termo 'cidade do design' ainda não é efetivamente discutido na literatura (MENGI et al., 2017). Verifica-se também que, tanto no nível operacional, quanto nos demais, a gestão de design, de modo amplo, ainda não é amplamente aplicada e discutida como ferramenta de gerenciamento em organizações públicas considerando as cidades como foco (DAROS e KISTMANN, 2016).

Em termos empíricos, verifica-se que, em cidades onde o design não é valorizado, os designers ocupam papéis secundários, em funções operacionais e distantes de áreas de projetos ou gestão. Neste sentido, salienta-se a informação de que os dois diretores de design citados, a primeira profissional a ocupar o posto da cidade de Helsinque e o atual diretor de design de Los Angeles, não são propriamente designers. No caso de Helsinque a formação da primeira diretora é em arquitetura (CITIES OF DESIGN NETWORK, 2019) e a formação da atual profissional que ocupa o mesmo posto também não é em design, mas em ciências sociais (CITY OF HELSINKI, 2020). No caso de Los Angeles, o atual diretor possui formação em ciências políticas e história da arquitetura (OFFICE OF LOS ANGELES MAYOR ERIC GARCETTI, 2018). Esses eventos sugerem que talvez ainda não haja preparação ou interesse suficiente na atual geração de designers para o trabalho prático com foco nas cidades.

No entanto, o designer tem habilidade para se concentrar em diferentes fases e desempenhar diversos papéis no processo de desenvolvimento de um território e, por conseguinte, na constituição do seu *branding*. Sua atuação pode se desenvolver desde a fase inicial, caracterizada pela previsão e descoberta, na promoção de autonomia, na identificação de maneiras eficazes de comunicação da identidade de um local e até mesmo como diretor, para demandar um local de acordo com suas necessidades (PARENTE e SEDINI, 2016).

Tomando-se esses aspectos e visando aprofundar a problemática da não inclusão do design como uma ação programada das cidades, foi realizada uma Revisão Bibliográfica Assistemática – RBA, a qual demonstrou a existência de uma lacuna em relação a trabalhos teóricos que relacionassem gestão de design e *place branding*. A partir dessa revisão, determinou-se ser importante a realização de uma Revisão Bibliográfica Sistemática – RBS, a fim de compreender qual o estado da arte das pesquisas científicas no campo de estudo que envolvem a aplicação da gestão de design ao *place branding*.

Inicialmente, realizou-se uma RBS com as *strings* "gestão de design" e "*place branding*", assim como suas variações linguísticas nos idiomas português e inglês. Essa RBS não encontrou nenhum artigo, portanto, considerou-se necessária a realização de uma nova RBA, utilizando as mesmas *strings* mas nos sites de buscas Google e Google Scholar, para que fosse possível complementar a RBS e aumentar as chances de encontrar material acadêmico que envolvesse

os temas. O resultado dos dois processos foi de apenas um artigo que relacionasse os dois temas.

Observando o conteúdo desse artigo, verifica-se que, para Harmaakorpi, Kari e Parjanen (2008), seus autores, a gestão de design da cidade compreende quatro elementos fundamentais: o gerenciamento, a impressão geral, a apresentação e a topografia da cidade, sendo que a criatividade é o elo que unifica todos esses elementos. Assim, uma marca de cidade de sucesso necessita de todos eles. Para concluírem a definição acima, o método de pesquisa utilizado foi a revisão de literatura, com citações de algumas cidades para exemplificar determinadas situações. Os autores, inclusive, mencionam que os exemplos são, em sua maioria, cidades da Finlândia, pela proximidade deles com o país. Entretanto, não há qualquer menção de como a revisão de literatura foi realizada e se houve algum processo ou sistematização. Também não há aprofundamento nos exemplos citados, apresentando de maneira mais detalhada como e porque essas cidades se tornaram referência para aquela referida situação.

Os autores argumentam que a imagem da cidade é um fator fundamental para a sua competitividade, o *place branding* é seu instrumento de comunicação e a gestão de design a ferramenta de gerenciamento desta imagem (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008). Porém, não apresentam nenhum exemplo de alguma cidade que tenha utilizado o *place branding* em associação à gestão de design, no sentido de a incluírem como uma cidade criativa. Tampouco, como esse processo foi realizado, qual era a situação anterior, o que buscava e o que se tornou.

É notório que cada cidade possui sua singularidade, com sua população, economia, meio ambiente, problemas próprios, entre outros fatores, quando comparadas umas às outras. Assim, como toda cidade possui internamente seus núcleos e particularidades, logo, visam perspectivas diferentes, de acordo com cada cenário. Portanto, questiona-se se gestão de design de uma cidade pode compreender diversos fatores, muito além de apenas quatro como citado no trabalho encontrado e que devido à recente estruturação do design em algumas cidades sugere que muitos fatores essenciais para a gestão de design para cidades ainda estão sendo investigados ou ainda serão descobertos.

Sendo assim, o único trabalho encontrado não respondeu ao questionamento que essa pesquisa se propõe a fazer. Por isso, devido à carência de resultados, foi realizada uma segunda RBA e RBS, acrescentando às *strings* anteriores o termo "planejamento urbano", também com suas variações linguísticas nos idiomas português e inglês.

Após este segundo processo foram encontrados quatro trabalhos: três que relacionam design, gestão e *place branding*, mas não tratam propriamente de gestão de design e um que relaciona gestão de design e planejamento urbano.

Mneimneh et al. (2017) argumentam que a necessidade de levar em consideração a sustentabilidade no planejamento de novos espaços urbanos é um desafio para os profissionais que estão à frente deste planejamento, principalmente durante a fase preliminar do projeto. Cabe ao gerente de design elaborar uma agenda de sustentabilidade durante a fase de planejamento do pré-projeto para garantir que a sua implementação seja efetiva no plano diretor. A fim de respeitar os espaços e a singularidade do projeto, as premissas de sustentabilidade devem ser adaptadas de acordo com a situação de cada projeto. Sendo assim, é preciso desenvolver uma agenda de sustentabilidade particular para cada situação projetual.

Para Bevolo e Stiphout (2018) a tecnologia pode trabalhar para nós, mas uma série de tecnologias de longo alcance só pode ser eficaz se contar com planejamento urbano e uma população que aprenda a incorporá-las na vida cotidiana. Portanto, uma cidade viável é construída essencialmente com atributos sociais como diversidade e inclusão, e não com tecnologia.

No estudo desenvolvido por Jernsand e Kraff (2015), foi apresentado o processo de desenvolvimento do *place branding* da praia de Dunga, localizada no Quênia, sendo que entender o contexto local para compreender as efetivas atividades que poderiam ocorrer era uma atividade importante. Os autores acreditam na imaginação, na participação, no modo de pensar e na flexibilidade às mudanças como meio de comunicação, sendo que o desempenho das partes interessadas não é restrito a conselhos ou feedbacks, mas se estende à um real envolvimento. Desse modo, o local deve ter capacidade de se adaptar de modo constante e acessível às mudanças.

No trabalho de Julier e Leerberg (2014) é abordada a implementação do *design thinking* na renovação urbana da cidade dinamarquesa de Kolding. Os autores destacam a importância da participação dos cidadãos em um planejamento de longo prazo e como ter o conhecimento de uma ampla visão de Kolding proporcionou o entendimento para as técnicas de co-criação adotadas. Desse modo, foi possível entender como o design e o design de serviços foram incluídos no conceito de renovação urbana, além disso, uma consultoria foi contratada para nortear o processo, já caracterizando como um processo de design.

No entanto, ao estudar a literatura, confrontar o termo “planejamento urbano”, utilizado na última *string* adotada, e aprofundar seu conceito, percebeu-se a necessidade de alterá-lo para “planejamento estratégico urbano” e ainda acrescentar a string “city marketing”, assim foi possível ampliar a gama de artigos encontrados e compreender melhor o conceito e histórico dos termos utilizados.

Neste terceiro ciclo de RBS seguido de RBA foram encontrados três artigos que apresentam pesquisas envolvendo o design aplicado às cidades.

Ribeiro e Providência (2014) descrevem em sua pesquisa o projeto denominado "Art on Chair" promovido pelo município de Paredes, em Portugal, o qual se constituiu por um conjunto estruturado de ações verticais que envolveram escolas, poder local, comunidade, indústrias e pesquisa científica em design, resultando na valorização internacional na marca de Paredes como um polo industrial do design moveleiro. Os autores afirmam que a originalidade do projeto acontece na gestão vertical do design, no qual se estabeleceu uma ligação entre a indústria e o poder local, entre designers/estudantes e empresas. Além da valorização de materiais e técnicas de produção como meios para a inovação e criatividade, da união entre personalidades e produtos com finalidade social e da participação da população, difundindo um sentimento de pertencimento e interesse por parte dos mais jovens em relação ao design de mobiliário, sendo esses a próxima geração de fabricantes da indústria local.

O trabalho de Gomez, Merino e Tarachucky (2013) apresenta a aplicação prática do processo de desenvolvimento do DNA da marca da região de Alvito em Portugal, utilizando o método de evolução de Ideias baseado nos processos de pensamento em design, denominados de Inspiração, Ideação e Implementação, o qual possui foco no desenvolvimento de uma cultura criativa voltada para territórios por meio de um constante esforço de aplicação integrada da inovação. Os autores reforçam que a composição do branding é formada por três disciplinas, o marketing, a publicidade e o design, afirmam ainda que o componente que mais contribui para emoção de uma marca é o design. O estudo conclui que a aplicação de uma abordagem co-criativa, com participação de todos os envolvidos, em um projeto de visão holística que amplia os conceitos de *design thinking* e de gestão estratégica de design para a comunidade fortalece a função da marca do território como uma importante ferramenta na construção social, política e econômica do local.

No estudo de London e Cadman (2009) são discutidas as táticas de persuasão que um gerente de design, inserido no contexto das cidades, procura desenvolver para influenciar e conciliar as partes interessadas, sendo os usuários ou as autoridades. Nesse sentido, o estudo aponta para o uso de políticas prescritivas claras, ferramentas, diretrizes, evidências científicas, argumentos lógicos e instrumentos de planejamento como meios para munir a abordagem adotada. No entanto, salienta que emoção, ideais e valores, juntamente com o incentivo ao comprometimento, participação e colaboração formam um conjunto valioso para fortalecer as táticas adotadas, sendo cada vez mais necessárias serem inclusivas.

No quadro 1 é possível visualizar as principais informações dos artigos encontrados nos três ciclos de RBS e RBA:

Artigos encontrados nos três ciclos de RBS e RBA					
Autores	Objetivo principal	Tópicos abordados	Periódico	País	Ciclo de RBS/RBA
HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008	Debater sobre a competitividade das cidades, considerando a importância do ambiente construído e estético, por meio da gestão de design e do <i>place branding</i> .	<i>Place branding</i> ; Gestão de design; Competitividade; Identidade, estética e reputação da cidade.	Place Branding and Public Diplomacy	Inglaterra	1 / RBA
MNEIMNEH et al., 2017	Desenvolver uma estrutura de planejamento de pré-projeto, como ferramenta para auxílio nos desafios de definição de critérios de sustentabilidade e aplicação ao plano diretor.	Planejamento urbano; Gestão de design; Sustentabilidade; Plano diretor.	Journal of Urban Technology	Inglaterra	2 / RBS
BEVOLO e STIPHOUT, 2018	Identificar potenciais futuros cenários urbanos para a cidade de Eindhoven por meio da análise de projetos, programas e eventos de iluminação como características da identidade da cidade.	<i>Place branding</i> ; Design estratégico; Identidade; Cultura popular; Contexto histórico; Partes interessadas; Inovação em iluminação.	Place Branding and Public Diplomacy	Holanda	2 / RBA
JERNSAND e KRAFF, 2015	Descrever como um processo de marca de local pode ocorrer na prática e ilustrar como uma integração com o design pode atuar como meio para alcançar a participação da comunidade.	<i>Place branding</i> ; Processo de design; Partes interessadas; Ferramentas visuais.	Place Branding and Public Diplomacy	Suécia	2 / RBA
JULIER e LEERBERG, 2014	Analisar os tópicos mais amplos na prática de design na regeneração urbana nos últimos dez anos que sinalizam possíveis direções futuras.	<i>Place branding</i> ; <i>Design thinking</i> ; Planejamento urbano; Política e governança.	Finnish Journal of Urban Studies	Finlândia	2 / RBA
GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013	Expor, de maneira prática, a importância do design para a identificação e estabelecimento do DNA de uma marca de território.	Gestão de design; Marca do lugar;	Revista Convergencias	Portugal	3 / RBA
RIBEIRO e PROVIDÊNCIA, 2014	Apresentar a aplicação prática do design no processo de fortalecimento da marca de uma cidade, tendo como contexto sua indústria de mobiliário.	Gestão de design; Marca do lugar;	3ª CIDAG – Conferência Internacional em Design e Artes Gráficas	Portugal	3 / RBA
LONDON e CADMAN, 2009	Apresentar táticas de persuasão efetivas para a aplicação pelo gerente de design no contexto urbano, diante dos problemas relacionados.	Gestão de design; Desenvolvimento urbano;	Architectural Engineering And Design Management	Inglaterra	3 / RBA

Quadro 1: Artigos encontrados nos três ciclos de RBS e RBA.

Fonte: A autora, 2021.

O quadro 1 apresenta na primeira coluna os autores dos trabalhos selecionados, a segunda coluna expõe um resumo sobre o que se trata cada um dos estudos, a terceira coluna resume os principais temas abordados, as duas colunas seguintes indicam respectivamente os periódicos e países em que foram publicados, por fim, a última coluna exibe qual o ciclo em que o artigo foi encontrado e em qual processo, se RBS ou RBA.

De maneira resumida, esses trabalhos enfocam pesquisas sobre soluções urbanas multidisciplinares, podendo envolver sustentabilidade, design, tecnologia e *place branding*, possuem como principais características em comum a atuação da população e partes interessadas, assim como o objetivo de desenvolvimento social e econômico.

A realização dessas revisões indica uma lacuna quanto ao tema proposto para esta pesquisa, apontando a necessidade de se estabelecer mecanismos para a inserção do design no planejamento estratégico urbano visando o branding das cidades, visto que, não foram encontradas pesquisas satisfatórias que atendam à associação do *place branding* à gestão de design aplicada em cidades e associada ao planejamento estratégico urbano.

Assim, a partir do problema encontrado, derivou-se a pergunta deste trabalho:

Como a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, pode contribuir para o desenvolvimento do branding de cidades?

1.3 OBJETIVOS

Partindo da pergunta de pesquisa definida, foram determinados o objetivo geral e os específicos. A definição dos objetivos de um estudo é fundamental para justificar com transparência a finalidade da coleta de informações e das técnicas de análise adotadas para o exame e abordagem de coerência dessas informações (BELL, 2016). Sendo assim, definiu-se o objetivo geral do trabalho:

Identificar diretrizes que contribuam para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.

A palavra diretriz foi determinada para nomear o produto final deste trabalho por ser definida como um traço que desenha um plano em um caminho, ou um programa, um prospecto, um rascunho, e também por sugerir um modo de como se portar ou proceder, sendo seus sinônimos palavras como "rumo", "direção" e "sentido" (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUES, 2021). Sendo assim, é utilizada por esta pesquisa como sugestões de práticas, como um conceito inicial que pode ser tratado como um ensaio para determinações futuras.

Para atingir o objetivo geral determinado para a pesquisa é necessário realizar procedimentos e tarefas, essas atividades foram divididas e organizadas. Deste modo, foram estabelecidos os objetivos específicos:

A) Definir os conceitos teóricos sobre os temas abordados: gestão de design, *place branding* e planejamento urbano;

B) Mapear as relações existentes entre o design, o *place branding* e as Cidades do Design da UNESCO;

C) Estabelecer relações entre as informações identificadas em campo sobre as cidades e as concepções teóricas;

A presente pesquisa possui como objeto de estudo a gestão de design para uso do branding de cidades, associada ao planejamento estratégico urbano. Por sua vez, utiliza o conceito de cidades criativas também como meio de associação entre esses três temas. Logo, esta dissertação evidencia o campo teórico de quatro áreas, sendo elas: gestão de design, *place branding*, planejamento estratégico urbano e cidades criativas.

Assim, considera-se que o planejamento estratégico urbano está imbricado no estudo de cidades, vinculando-se, portanto, ao estudo de marca local. Por outro lado, que a gestão de design pode se associar ao planejamento estratégico urbano, na perspectiva de inseri-la de modo integrado, tornando o design uma das suas competências centrais, contribuindo para a configuração de uma cidade criativa do design.

A seguir, a figura 1 estrutura em que ponto se pretende alcançar com a pergunta de pesquisa, expondo a associação entre as áreas examinadas.

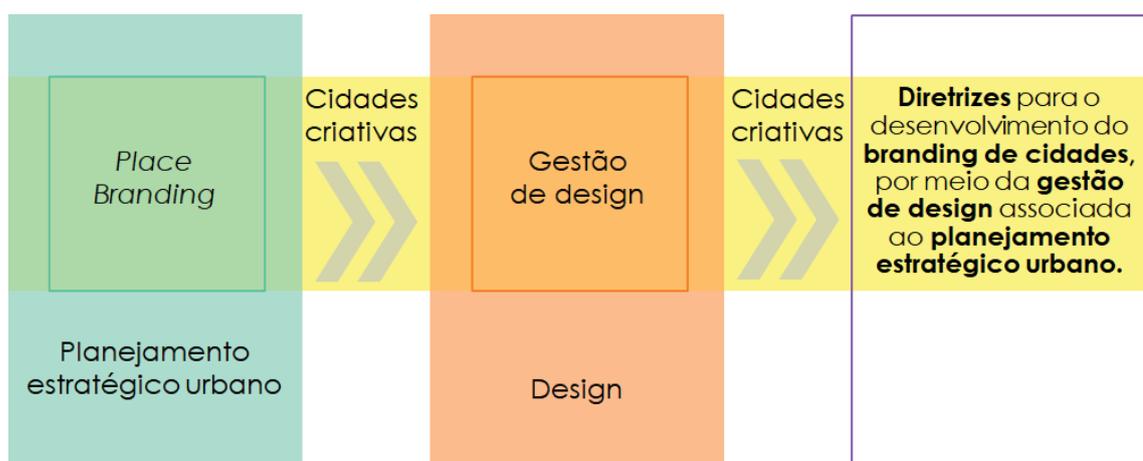


Figura 1: Estrutura de articulação entre os temas de pesquisa.

Fonte: A autora, 2021.

A estrutura de articulação entre os temas desta pesquisa, representada na figura 1, demonstra o fluxo de abordagem entre os campos de estudo. O *place*

branding, e o seu diálogo com o planejamento urbano, articularão com a gestão de design, e sua macro área design, com o objetivo de definir as diretrizes para o progresso do *place branding*. Por fim, as cidades criativas conectando esses temas.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Em relação à sua justificativa e relevância, o presente trabalho contribui para o fortalecimento dos aspectos acadêmico, econômico, social, das práticas do design e do planejamento estratégico urbano.

As revisões bibliográficas sistemáticas efetuadas resultaram em um baixo número de trabalhos científicos que abordam a gestão de design aplicada ao *place branding*, evidenciando uma lacuna de pesquisa. Portanto, este estudo se justifica quanto à sua originalidade em relação aos meios acadêmicos por buscar preencher o déficit de trabalhos que abordam o tema.

Considerando que o papel das cidades no desenvolvimento tecnológico e socioeconômico cresce notadamente, as pesquisas científicas nesta área precisam ir além de estudos urbanos e econômicos, precisam considerar perspectivas interdisciplinares e gerenciais, enquanto compreendem como esses complexos ecossistemas compõem subsistemas políticos, ecológicos, econômicos e sociais (LETAIFA, 2015). Sendo assim, este trabalho colabora com os estudos interdisciplinares que envolvem as cidades, por relacionar temas de áreas de estudos distintas e por aproximar ferramentas gerenciais provenientes do meio corporativo à gestão de cidades.

Outro fator que justifica esta pesquisa é em relação às práticas do design, encontrada por meio da ênfase descoberta na realização das RBS. A maioria dos estudos encontrados que abordam o *place branding* utilizam como método o estudo de caso, que se refere às práticas que já foram aplicadas. Já esta pesquisa examina a aplicação da gestão de design como uma metodologia complementar para o desenvolvimento do *place branding* e como já visto, pouco investigada neste contexto.

Por sua vez, o *place branding* tem como objetivo gerar uma aparência que atraia investidores e turistas, a fim de obter progresso econômico, mas também que fortaleça a identidade local entre seus moradores. Esses objetivos são alcançados por meio de gestão e comunicação da imagem da cidade (CASTILLO-VILLAR, 2018). O estudo do *place branding*, que possui tal objetivo, fundamenta a justificativa e a importância da pesquisa em relação ao aspecto econômico, somando ainda os conceitos da economia criativa.

Porém, diferente do marketing, o design não possui interesse apenas econômico, mas é guiado fortemente ao relacionamento com o usuário, portanto, atende também aos aspectos de sustentabilidade cultural, ambiental e social (PARENTE, 2016). Assim sendo, sob a ótica do design, por tratar a cidade e suas relações, a pesquisa justifica sua importância tendo relevância social.

Reforçando este aspecto, o design foi definido como pertencente à um contexto social, por possuir como foco a participação do usuário e tem por objetivo atender às necessidades de cunho social, como planejamento urbano, desenvolvimento comunitário e assistência médica, deste modo implica na necessidade de incorporação do design ao *place branding* (JERNSAND e KRAFF, 2015). Sendo assim, a incorporação do caráter social, por meio do design, à outras temáticas, neste caso o *place branding*, é viável de acordo com pesquisas analisadas nas revisões bibliográficas.

Ainda, a prática do design é especialista em reconhecer oportunidades e aberturas, admitida como uma atividade de desenvolvimento e solução de problemas. Essas atividades podem ser consideradas como ferramentas rápidas quando há um cenário de déficit de estratégias para enfrentar desafios sociais e econômicos (JULIER e LEERBERG, 2014). Desse modo, o design pode ser incorporado também a propostas estratégicas, como no planejamento estratégico urbano.

Em relação aos estudos urbanos, nos últimos anos a quantidade de servidores públicos nos governos locais foi reduzida, por ter menos funcionários as instituições de planejamento aumentam a dependência por serviços de terceiros, como a contratação de consultorias, ou em poucos casos a parceria com os serviços acadêmicos, em instituições de ensino e pesquisa. Essa escassez de mão de obra implica na continuidade e implementação de planos propostos, seja ele um plano direto municipal ou um plano estratégico municipal (ULTRAMARI e REZENDE, 2008). Assim, este trabalho justifica sua importância também pela relevância dedicada à pesquisa do planejamento estratégico urbano.

Em síntese, este trabalho colabora com o atendimento à lacuna de estudos científicos encontrada na área de gestão de design, sob a ótica do *place branding*. Além desses temas, expande os conhecimentos em planejamento estratégico urbano, cidades criativas e inovação, contribuindo com novas percepções acadêmicas, econômicas, sustentáveis e sociais. Justificando sua viabilidade com base nas pesquisas analisadas e apresentadas nesta subseção.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

Este estudo se concentra nos seguintes temas: gestão de design, *place branding*, planejamento estratégico urbano e cidades criativas, porém, não são temas em áreas isoladas, além de se relacionarem entre si também fazem parte do escopo de outros temas correlacionados.

Desse modo, a gestão de design faz parte da macro área do design, e por sua vez, o *place branding* integra o conjunto multidisciplinar dos conhecimentos que desenvolvem as cidades e regiões. Neste contexto, entende-se também que o design está associado às cidades criativas (UNESCO, 2019) e à inovação (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

Contudo, na relação com a gestão de design e o branding de cidades, o planejamento de áreas urbanas é caracterizado pelo seu foco no âmbito estratégico. Portanto, considera-se especificamente para este estudo o planejamento estratégico urbano, pois se assemelha, de maneira resumida, aos demais temas quando se refere às estratégias econômicas adotadas, competitividade entre municípios e a aplicação de ferramentas do mundo empresarial ao espaço urbano (VAINER, 1999), assim como os demais temas.

Na bibliografia estudada foi encontrado o termo “planejamento estratégico” em referência a propostas estratégicas voltadas ao planejamento urbano. No entanto, a utilização do termo “planejamento estratégico urbano” é adotada neste trabalho devido à existência de outros tipos de planos estratégicos empregados em outras esferas, como em empresas, agências de publicidade e marketing ou instituições políticas, as quais também podem utilizar a gestão de design, que por sua vez possui função estratégica. Além disso, foi observado o uso de outros termos que envolviam o planejamento estratégico e as cidades, como “planejamento estratégico municipal” e “planejamento estratégico de cidades”, portanto, para referenciar a intenção de estratégia no planejamento urbano especificamente foi adotado o termo “planejamento estratégico urbano”.

Considerando que a tradução do termo *place branding*, cuja origem remonta do início dos anos 2000 (HANKINSON, 2001; HANKINSON, 2003; GERTNER, 2011), é branding do local, no português literal, e pode ser interpretado neste contexto como branding do território, que é mais abrangente, pois engloba o branding de regiões, estados, países e continentes, neste estudo ele será utilizado junto aos termos branding de cidades e marca da cidade, adotados aqui com o mesmo significado, considerando que esta pesquisa tem como foco os centros urbanos, com suas características e especificidades.

Com respeito à gestão de design, será abordada de maneira associada ao contexto das cidades, podendo incluir, além dos temas centrais desta pesquisa, *place branding*, cidades criativas e planejamento estratégico urbano, temas complementares, como políticas públicas e cidades inteligentes. Portanto, terá

seus níveis e características aprofundados de acordo com o modo que eles se relacionam com os demais temas.

Já o planejamento do espaço e o *place branding* compartilham de um interesse em comum, o lugar, sendo que ambos possuem pontos fracos. Enquanto o planejamento, mesmo com o desenvolvimento inteligente, não é sensível o suficiente para os processos de criação e construção de valor que influenciam os projetos, para o *place branding* falta repertório para as intervenções físicas e espaciais que podem ser solucionadas pelo planejamento (ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016).

Assim, essas perspectivas são complementares, não podem ser reduzidos uma à outra e também são diferentes entre si. Em um projeto com interesse no crescimento inteligente, o planejamento não deve ser reduzido para a imposição de uma marca, por outro lado, uma marca não deve ser meramente incluída em um projeto de design para orientar o seu desenvolvimento (ibid).

Por fim, as cidades criativas estão relacionadas, além do design, ao branding de cidades, uma vez que utilizam a criatividade como meio para a exposição de uma imagem positiva e atração de pessoas e investimentos.

1.6 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E VISÃO GERAL DO MÉTODO

Esta pesquisa versa sobre um estudo teórico acerca da gestão de design aplicada ao meio urbano, portanto sendo associada ao planejamento estratégico urbano, visando o estabelecimento de diretrizes para o desenvolvimento do branding de cidades, e utilizando as cidades criativas como contexto prático.

Pela origem do tratamento proposto, o desenvolvimento de diretrizes que contribuam para a associação da gestão de design ao planejamento estratégico urbano em virtude do branding para cidades, possui uma natureza classificada como básica, pois não é realizada nenhuma aplicação prática, sendo ainda exploratória e descritiva em relação aos seus objetivos, tratando-se de um tema pouco abordado e da descrição de um fenômeno observado, e qualitativa, segundo sua abordagem e de acordo com a tipologia dos dados coletados e analisados.

A metodologia proposta tem como foco inicial a revisão de literatura acerca dos temas investigados, por meio de revisões bibliográficas sistemáticas e assistemáticas, com a finalidade de compreender e conciliar os conceitos discutidos e assim gerar as diretrizes iniciais e provenientes do campo teórico.

Posteriormente, é realizada uma investigação, por meio de dados abertos secundários disponíveis de maneira online, em que são selecionadas as Cidades

Criativas do Design da UNESCO que utilizam o design como ferramenta de desenvolvimento, é então realizado o *benchmarking* entre as cidades selecionadas, no qual é possível confirmar ou não as diretrizes teóricas e gerar novas diretrizes. A partir de então, são definidas as diretrizes finais.

A etapa de investigação por meio de dados abertos secundários disponíveis de maneira online, por vezes, será referenciada também como uma pesquisa de campo. Embora os dados não sejam primários, como uma pesquisa de campo necessita, possuem origem diversa dos dados oriundos da literatura. Enquanto esses possuem característica teórica, os dados abertos secundários possuem característica empírica, semelhante aos dados coletados em uma pesquisa de campo.

Conforme exposto acima, o método utilizado para resolução do problema, resposta à pergunta de pesquisa e alcance dos objetivos deste estudo, é composto por uma combinação de ferramentas, procedimentos e processos que conduzem ao resultado final.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo se divide em sete capítulos, ordenados de modo que atendam aos objetivos geral e específicos. Sendo assim, dispostos da seguinte maneira:

Capítulo 01. Introdução: é o presente capítulo, o qual apresenta o contexto em que o trabalho está inserido, o delineamento de como se originou a pesquisa, os objetivos determinados como geral e específicos, a justificativa e delimitação do estudo, uma breve apresentação da metodologia científica aplicada, a classificação acadêmica da pesquisa e o modo como o trabalho foi estruturado.

Capítulo 02. Considerações acerca do método: neste capítulo são detalhados quais os métodos de pesquisa científica foram aplicados para a resolução do problema exposto, resposta à pergunta de pesquisa e alcance dos objetivos propostos. Assim como, quais ferramentas, procedimentos e processos foram adotados para cada método empregado.

Capítulo 03. Gestão de design, planejamento estratégico urbano, cidades criativas e branding de cidades: são expostos os conceitos teóricos de gestão de design, planejamento estratégico urbano, cidades criativas e branding de cidades, pautados na literatura estudada a partir das revisões bibliográficas realizadas, bem como o modo como os temas se relacionam e suas áreas complementares.

Capítulo 04. Diretrizes preliminares: neste momento é apresentada a análise realizada acerca da literatura estudada no capítulo 3 com o objetivo de identificar as diretrizes preliminares que, juntamente com os resultados do estudo de campo, servirão de base para a definição das diretrizes finais propostas por esta pesquisa.

Capítulo 05. As Cidades do Design: nesta seção são apresentados os resultados da investigação aos dados abertos online encontrados e do *benchmarking* realizado com as Cidades do Design da UNESCO selecionadas para este trabalho. Assim como, a confirmação ou não das diretrizes teóricas propostas no capítulo anterior.

Capítulo 06. Discussão: neste capítulo os resultados da investigação realizada com as Cidades do Design da UNESCO e as informações obtidas por meio da literatura são confrontados entre si para uma análise aprofundada sobre a relação entre conceitos teóricos e empíricos. Essas informações são analisadas e discutidas.

Capítulo 07. Considerações finais: é o capítulo final e apresenta a síntese obtida a partir da confrontação entre os resultados dos capítulos anteriores para o desenvolvimento das diretrizes finais e atingimento dos objetivos propostos por este trabalho. Aponta também quais as conexões observadas para futuras pesquisas que podem complementar este estudo.

Após o capítulo sete, as referências bibliográficas são expostas e em sequência os apêndices.

2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO MÉTODO

Dispor de um amplo e bem definido conjunto de métodos de pesquisa auxilia na colaboração para o progresso da teoria e, conseqüentemente, ampliação do conhecimento nos temas abordados (DRESCH et al., 2013). Portanto, este capítulo apresenta, de maneira detalhada, a classificação da pesquisa, o processo metodológico, os métodos de pesquisa científica, ferramentas e procedimentos adotados.

O estudo busca relacionar os temas gestão de design, associado ao planejamento estratégico urbano e branding de cidades, possuindo como pano de fundo as cidades criativas, para o estabelecimento de diretrizes, conforme os seus objetivos gerais e específicos. Para uma melhor compreensão a respeito das suas inter-relações, foi elaborada a figura 2, que evidencia como os temas principais se relacionam.

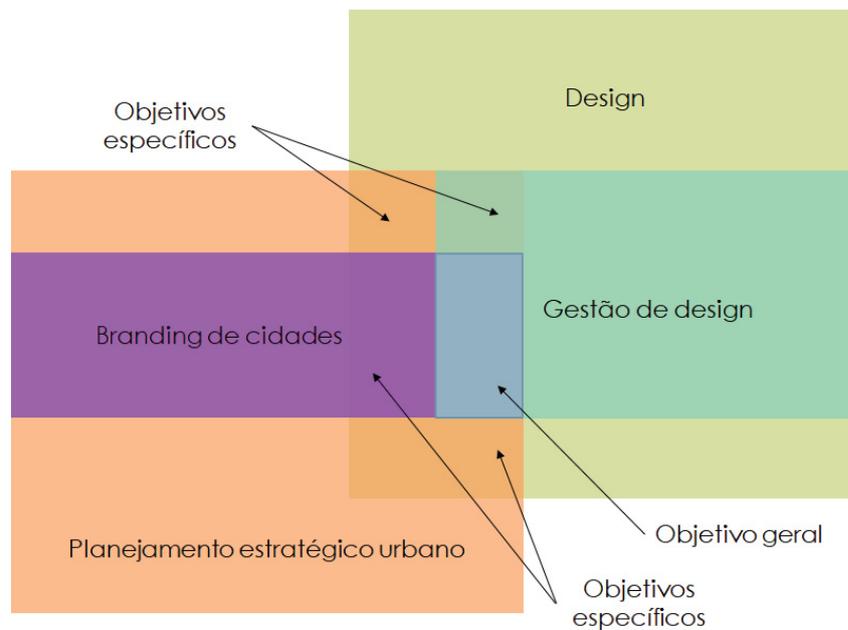


Figura 2: Relação entre os temas em estudo e os objetivos da pesquisa.

Fonte: A autora, 2021.

Na figura 2, os retângulos maiores representam os temas inseridos em suas macro áreas, já em seus pontos de contato são encontrados os objetivos específicos e no ponto de convergência entre todos eles se concentra o objeto geral.

Cada uma das quatro macro áreas apresentadas na figura 3 pode se subdividir em inúmeras áreas específicas dependendo do contexto em que se está trabalhando. Para esta pesquisa elas se subdividem conforme é exposto na figura 3, a seguir.

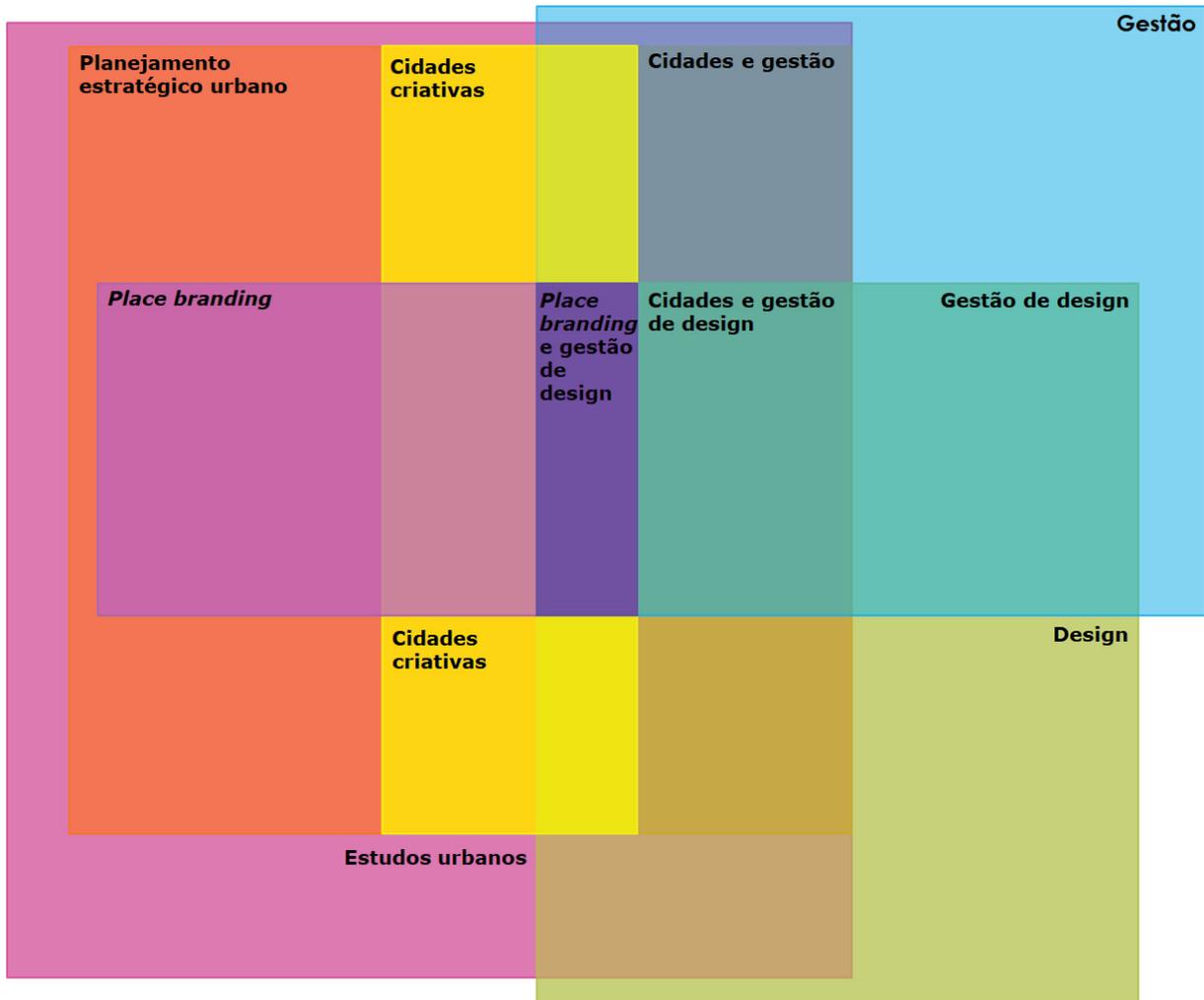


Figura 3: Relação entre os temas em estudo.

Fonte: A autora, 2021.

A figura acima expõe, além dos temas planejamento estratégico urbano, *place branding*, design e gestão de design, demais áreas correlacionadas e que tangem esta pesquisa: gestão, estudos urbanos, cidades e gestão e cidades e gestão de design. As dimensões dos retângulos não definem a importância ou incidência do tema na pesquisa, a determinação dos formatos foi definida com o objetivo de representar como essas áreas se conectam.

Por meio das técnicas de pesquisa adotadas, o trabalho possui a pretensão de dissolver o problema de pesquisa, sendo ele a lacuna de estudos encontrada que aponta para a necessidade de se estabelecer mecanismos para a inserção do design ao planejamento estratégico urbano visando o branding das cidades, responder à pergunta de pesquisa, sobre **como a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, pode contribuir para o desenvolvimento do branding de cidades**. Busca, assim, alcançar o objetivo geral, que é: identificar diretrizes que contribuam para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades. Seus objetivos específicos, expostos no capítulo introdutório deste

trabalho, foram desmembrados em: definir os conceitos teóricos sobre os temas abordados: gestão de design, *place branding* e planejamento urbano; mapear as relações existentes entre o design, o *place branding* e as Cidades do Design da UNESCO; estabelecer relações entre as informações identificadas no campo prático das cidades e as concepções teóricas.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação de uma pesquisa científica é baseada em suas características em relação à natureza, objetivo e abordagem. No contexto deste trabalho, a pesquisa também pode ser classificada, além dos aspectos mencionados, de acordo com a sua relação com o design.

Em relação à sua natureza, este estudo se classifica como básico. Essa característica, que pode ser chamada também de pura, tem por objetivo o progresso da ciência, de maneira que as informações científicas evoluam sem necessariamente se atentar às suas aplicações ou decorrências práticas. Visa a generalização e se dispõe a ser formalizada, com projeção de elaboração de leis e teorias (GIL, 1994). Apesar deste trabalho gerar possíveis resultados e descobertas de característica empírica, não ocorrerá nenhuma realização prática para atingir seus resultados ou após seus resultados.

Quanto ao problema de pesquisa, este trabalho pode se caracterizar como exploratório e descritivo.

As pesquisas exploratórias proporcionam maior aproximação com o problema, procurando explica-lo ou elaborar hipóteses (Gil, 1994). Pesquisas definidas como exploratórias estão inseridas em um contexto em que há pouca compreensão sobre a condição estudada, e também sobre suas causas, efeitos, variáveis e dinâmica (Santos et al., 2018). Pesquisas com essa classificação visam principalmente a melhoria de intuições, descobertas e ideias, comumente abrangem revisões bibliográficas, estudo sobre exemplos e levantamento com profissionais que detenham de conhecimento prático sobre os temas, com o objetivo de compreender sobre os fatos (Selltiz et al, 1987).

No entanto, as pesquisas descritivas objetivam a descrição e análise de características de um determinado fenômeno, grupo ou população (GIL, 2008), levando em conta a etapa em que serão aplicados a investigação aos dados abertos online e o *benchmarking*, visando a comparação de características e práticas das Cidades Criativas do Design da UNESCO, entende-se que esta pesquisa também se classifica como descritiva.

Já em relação à sua abordagem, este estudo se classifica como qualitativo, pois aplica diversos métodos para resolver o problema, assim obterá informações

de tipologias e fontes diversas. A abordagem qualitativa se baseia em utilizar diversas técnicas de coleta de informações e depende de alguns aspectos, como: a dimensão da amostra, as referências teóricas, a natureza dos dados e as ferramentas de pesquisa. O fluxo pode ser definido como um caminhar de ações que abrangem a seleção, classificação, análise e condensação dos dados coletados (Gil, 2002).

As complexas perspectivas para classificar a pesquisa científica em design são evidências de um saudável progresso de uma área que está evoluindo para encarar os desafios atuais, ao invés de se sobrecarregar com eles (FRANKEL e RACINE, 2010).

Sob esse aspecto, as pesquisas em design podem ser classificadas como *"about Design"*, *"for Design"* ou *"through Design"*. Os métodos aplicados que condizem com uma pesquisa classificada como *"for Design"* possibilitam que os seus resultados sejam expressivos além de um propósito de uma análise clínica, mas que em muitos casos não são devidamente desenvolvidos na prática (FRANKEL e RACINE, 2010).

Esta pesquisa possui uma análise situacional sobre os temas e como se desenvolvem atualmente na prática, possuindo uma ampla quantidade de informações para a construção do produto final, porém sem a aplicação prática dos resultados encontrados, portando se classifica em relação ao design como sendo *"for Design"*.

Sendo assim, a classificação desta pesquisa, descrita neste subcapítulo, é apresentada na figura 4.



Figura 4: Classificação da pesquisa.

Fonte: A autora, 2021.

A figura 4 expõe, além dos aspectos natureza, objetivos, abordagem e relação com o design, os procedimentos metodológicos adotados, identificados nos retângulos azuis. Esses procedimentos serão abordados de maneira mais detalhada nas subseções seguintes.

2.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Levando em conta o problema, a pergunta de pesquisa e os objetivos, geral e específicos, propostos para este trabalho, o presente estudo adotou a aplicação de métodos de pesquisa que fossem capazes de coletar diferentes tipos de dados que posteriormente pudessem ser comparados e validados. Assim, afim de obter informações provenientes da teoria e do campo, este trabalho propõe a aplicação de revisões bibliográficas e do *benchmarking*.

As revisões bibliográficas já são tradicionalmente aplicadas no início de pesquisas científicas e geralmente utilizadas em conjunto com outros métodos, sendo que neste caso tem como foco compreender como a gestão de design é relacionada pela literatura ao *place branding* e ao planejamento estratégico urbano, e assim obter diretrizes preliminares sobre a aplicação da gestão de design ao branding de cidades. E a revisão bibliográfica sistemática, ou RBS, é empregada para examinar e analisar uma área da ciência pré-estabelecida. Este método reduz o tempo e recursos aplicados e os resultados encontrados permitem o diagnóstico das lacunas sobre o tema, o fornecimento de material teórico e a identificação de quais conteúdos estão enfatizados (CONFORTO et al., 2011).

No campo do design é notória a prevalência da revisão bibliográfica assistemática como prática dos pesquisadores. Apesar de ser quase essencial a aplicação deste tipo de revisão bibliográfica, especialmente quando o pesquisador está se familiarizando com o problema de pesquisa, existem desvantagens ao utilizar somente esta técnica, implicando na qualidade da pesquisa (SANTOS et al., 2018).

Portanto, buscou-se outra abordagem complementar, como elemento de validação externa ao estudo realizado, o *benchmarking*. Em relação a essa abordagem, ela é utilizada por organizações, que para se tornarem melhores, mais ágeis e mais acessíveis do que os seus concorrentes, adotam o *benchmarking*. Ele é visto como um acelerador de inovação e progresso, sendo um método funcional para o desenvolvimento de áreas críticas do negócio e uma ferramenta de gerenciamento que objetiva atender as metas de desempenho, dando a oportunidade para a organização aprender com as melhores práticas e entender os processos existentes para que essas práticas sejam exercidas. A definição do *benchmarking* pode ser resumida como medição, comparação,

implementação, melhoria e identificação de melhores práticas (ANAND e KODALI, 2008).

Essas duas abordagens foram as centrais para a realização do estudo. Sendo assim, a relação entre os métodos e técnicas adotadas, a pergunta de pesquisa e os objetivos podem ser observadas no quadro 2.

Estratégia de pesquisa aplicada				
Pergunta de pesquisa: como a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, pode contribuir para o desenvolvimento do branding de cidades?				
Objetivo geral: identificar diretrizes que contribuam para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.				
Objetivo específico	Procedimento	Técnica	Recurso	Capítulo
A) Definir os conceitos teóricos sobre os temas abordados: gestão de design, <i>place branding</i> e planejamento estratégico urbano;	Revisões bibliográficas sistemáticas e assistemáticas	Pesquisa bibliográfica analítica, com o objetivo de adquirir respaldo teórico sobre os temas abordados	Plataformas de base de dados virtuais e bibliotecas físicas	3 e 4
B) Mapear as relações existentes entre o design, o <i>place branding</i> e as Cidades do Design da UNESCO;	<i>Benchmarking</i>	Investigação à dados abertos	Coleta de informações por meio de sites oficiais que se referem às cidades	5 e 6
C) Estabelecer relações entre as informações identificadas em campo sobre as cidades e as concepções teóricas;	Triangulação	Síntese dos dados obtidos nos métodos anteriormente aplicados	Comparação e análise entre as informações coletadas nas revisões bibliográficas e no <i>benchmarking</i>	6 e 7

Quadro 2: Relação entre objetivos específicos, métodos, técnicas e recursos.

Fonte: A autora, 2021.

Conforme mencionado, o quadro 2 expõe a relação entre os objetivos específicos e o método adotado para alcançá-los, assim como, as técnicas que cada método utilizará e os recursos que devem ser dispostos. Os resultados de todas as etapas e métodos adotados serão analisados e discutidos para que então o objetivo geral seja atingido.

2.3 PROCESSO METODOLÓGICO

Após a definição de quais métodos, técnicas e recursos seriam empregados foi preciso analisar em qual ordem as pesquisas seriam executadas.

Para isso, foi proposto um processo metodológico, dividido em etapas, em que os resultados do método anterior alimentam o método seguinte até a

obtenção das considerações finais. Na figura 5 é possível visualizar a sequência dessas etapas.



Figura 5: Fluxo proposto para as etapas de pesquisa.
Fonte: A autora, 2021.

O fluxo proposto para as etapas desta pesquisa, exposto na figura 5, inicia com as revisões bibliográficas, apresentadas no capítulo introdutório e também nos dois próximos capítulos a partir desse. Sendo que, a síntese das informações encontradas na literatura, presente no quarto capítulo, é representada pela segunda etapa, chamada de “Diretrizes preliminares”, na sequência é realizada a terceira etapa por meio do *benchmarking* com as Cidades do Design da UNESCO. A análise dos resultados das etapas dois e três, determinará a quarta etapa, chamada de diretrizes preliminares em que os dados obtidos irão gerar a base para o *benchmarking*. Por fim, a sexta etapa se constituirá das discussões e conclusões finais.

As etapas propostas não só visam atender ao objetivo geral, pergunta e problema de pesquisa, mas também atingir os objetivos específicos. Sendo assim, as duas etapas iniciais atendem ao objetivo específico A, a etapa três corresponde ao alcance do objetivo específico B, a quarta etapa procura atender ao objetivo específico C e por fim, o objetivo geral será alcançado pela quinta etapa.

Os subcapítulos seguintes irão detalhar como cada um dos métodos, técnicas e recursos que foram aplicados para que os objetivos sejam atingidos e para que a pergunta e o problema de pesquisa sejam atendidos.

2.4 TÉCNICAS PARA A COLETA DE DADOS

Conforme exposto anteriormente, foi utilizado um conjunto de métodos, técnicas e recursos, aplicados em um fluxo rígido e pré-estabelecido, em que dados teóricos e empíricos foram coletados, de acordo com a necessidade de atendimento aos objetivos, problema e pergunta de pesquisa propostos no capítulo introdutório deste estudo.

Tendo em vista as informações já apresentadas, as próximas subseções detalham como ocorreram a aplicação desse conjunto metodológico.

2.4.1 Revisões bibliográficas

Para a busca de informações na literatura foram utilizados dois tipos de revisões bibliográficas, a revisão bibliográfica assistemática (RBA) e a revisão bibliográfica sistemática (RBS). Sistematizar uma revisão bibliográfica é um modo de atingir maior confiança e precisão com as informações obtidas, diminuir a influência do pesquisador e possíveis erros. Para alcançar essa rigidez é preciso adotar um planejamento e definir uma metodologia para realizar as buscas e analisar os resultados, de maneira que seja exequível a repetição cíclica do processo até o atingimento dos objetivos (CONFORTO et al., 2011).

A RBA apresenta algumas desvantagens, como o risco de não conseguir identificar as possíveis lacunas e ênfases nos temas que se está pesquisando, demanda por maior tempo em todo o processo e também maior complexidade para analisar todas as referências. Além de que, é considerado quase impossível que outros pesquisadores apliquem o mesmo processo de coleta de informações, o que reduz a validade de estudos comparativos internos em relação à evolução da pesquisa (SANTOS et al., 2018). Já a RBS é um método em que o processo de como foi realizado é apresentado, possibilitando o rastreamento do raciocínio adotado durante toda a sua execução e também possibilitando que outros pesquisadores repliquem a mesma sistematização utilizada (ibid).

Inicialmente realizou-se uma RBA com o propósito de obter conhecimento e familiaridade com o tema, efetuou-se buscas no site Google e pesquisa nas bases de periódicos Capes e Scielo. Não foi aplicada nenhuma sistematização nas buscas, tampouco critérios para as palavras chaves, conforme a curiosidade sobre o tema aumentava novas combinações de *strings* foram sendo incluídas à novas pesquisas.

Após o conhecimento prévio sobre os temas abordados e considerando o problema de pesquisa, pergunta e os objetivos mencionados na sessão inicial deste trabalho, decidiu-se então pela realização de uma Revisão Bibliográfica Sistemática. A fase inicial da RBS foi a pesquisa nas fontes de bases de periódicos Capes, Scielo, Scopus e ScienceDirect, por concentrarem um grande número de trabalhos e pelo rigor exigido a eles. Também foi determinada a coleta de trabalhos que fossem apenas artigos revisados por pares, concluídos nos últimos cinco anos, a fim garantir o interesse recente na área.

A RBA preliminar permitiu a determinação precisa de quais combinações de palavras chaves, ou *strings*, poderiam produzir resultados mais satisfatórios e também auxiliou na escolha de quais idiomas seriam aplicados às *strings*. Sendo assim, os idiomas eleitos foram o inglês, por este idioma ser considerado o mais presente entre os trabalhos científicos ou até mesmo a língua oficial no campo da pesquisa, e o português, por se tratar do idioma utilizado neste trabalho.

A partir do conhecimento prévio da literatura, realizou-se uma RBS com as *strings* "gestão de design" e "*place branding*", assim como suas variações linguísticas nos idiomas português e inglês. Na execução deste trabalho, seguiu-se as três etapas descritas por Conforto et al. (2011): Entrada, Processamento e Saída. O propósito do método utilizado foi atingir os objetivos expostos anteriormente.

A fase inicial da RBS, em que o resultado total de artigos encontrados ao aplicar as *strings* e os critérios já mencionados, foi chamada de "Bruto". A partir de então foram efetuados filtros com base em parâmetros pré-definidos e assim os trabalhos de maior interesse foram sendo selecionados. Para diferenciar os filtros empregados, eles foram chamados pela letra "F" e um número em ordem sequencial crescente do estágio de buscas e resultados. No primeiro filtro, F1, foram analisados os títulos e as palavras chaves, assim só passou para a fase seguinte aqueles trabalhos cujos títulos e/ou palavras chaves davam indícios de interesse. No F2, foram lidos todos os resumos dos artigos e selecionados aqueles que poderiam auxiliar para a pesquisa. No F3, os trabalhos foram analisados junto ao software Mendeley® (MENDELEY, 2017) a fim de encontrar artigos repetidos entre as bases de pesquisa e os artigos já encontrados na RBA preliminar. Empregou-se também o uso do programa Excel para quantificar e registrar os resultados obtidos em cada filtro e fase do processo.

Até então todos os artigos selecionados tinham como premissa abordar pelo menos dois dos três temas abordados. A partir de então, foram unidos os trabalhos selecionados na RBA preliminar e na RBS e foram extraídos para o F4 somente aqueles que abordavam gestão de design.

Apesar de toda a confiabilidade transmitida por uma RBS, decidiu-se realizar uma nova RBA, para um aperfeiçoamento do trabalho, estabelecendo como limite o campo de estudo abordado (FIALKOWSKI, KISTMANN e HEEMANN, 2018). Executou-se uma busca com as *strings* em inglês, utilizadas na RBS, no site Google Scholar, o qual também detém trabalhos científicos, mas não havia sido consultado neste trabalho. No entanto, ao final desse processo e com o resultado de apenas um trabalho considerado satisfatório, levando em conta a necessidade de encontrar trabalhos que envolvessem gestão de design e *place branding*, conforme resultado exposto no capítulo anterior, considerou-se necessário mais um ciclo de RBS e RBA. Mas, percebendo a necessidade de incluir às *strings* termos que remetesse às cidades, uma vez que é onde este estudo se aplica e também devido à importância do planejamento urbano para a gestão municipal, estabeleceu-se então as seguintes palavras chaves: "*place branding*", "*city branding*", "*urban planning*" e "design management" para a língua inglesa e "marca da cidade", "marca do lugar", "planejamento urbano" e "gestão de design" para a língua portuguesa. Além de repetir o resultado do ciclo anterior, este segundo ciclo encontrou outros quatro novos trabalhos.

A partir do estudo desses trabalhos e debates em torno dos conceitos dos termos utilizados, foi considerado necessário realizar mais um ciclo de RBS e RBA, e dessa vez a *string* “planejamento urbano” foi alterada para “planejamento estratégico urbano” com sua tradução para o inglês, e também a inclusão da palavra chave “*city marketing*” com sua variação para o português.

Os resultados obtidos nas revisões bibliográficas assistemáticas e sistemáticas realizadas puderam ser observados no capítulo inicial deste trabalho. Os trabalhos encontrados foram utilizados como guia para a descoberta de outros trabalhos que envolvem os temas abordados, esse somatório de informações resultou no terceiro capítulo.

A figura 6 a seguir, apresenta os autores selecionados para o aprofundamento do problema, visando atingir o primeiro objetivo específico deste estudo.



Figura 6: Relação entre os temas em estudo e os respectivos autores.

Fonte: A autora, 2021.

A figura 6 exhibe os principais temas abordados neste trabalho, as áreas em que estão inseridos e como se relacionam, além de apresentar também os

autores consultados para cada um deles, sendo que alguns se repetem em mais de um tema, pois desenvolvem pesquisas multidisciplinares.

2.4.1.1 O processo de análise e identificação das diretrizes preliminares

O processo de análise de literatura teve como foco não somente atender ao objetivo específico A, mas também prover conteúdo para as etapas seguintes do desenvolvimento do trabalho. Para tanto, a literatura foi analisada em mais de uma etapa e também revista diversas vezes até ser compreendida de modo que permitisse o avanço para a fase seguinte de pesquisa.

A primeira análise foi a realização da leitura e de fichamentos dos artigos provenientes das revisões bibliográficas, a partir desse primeiro contato com o material inicial suas bibliografias foram analisadas e selecionados aqueles autores que poderiam fornecer conceitos sobre os temas abordados. Essa busca por novos autores e fortalecimento dos conceitos das áreas de estudo ocorreu de maneira orgânica e sem obedecer a um fluxo pré-estabelecido. A partir desse ponto novos tipos de trabalhos começaram a ser utilizados além de artigos, como livros, teses e dissertações.

Assim, o segundo passo foi a seleção desse material. Esses trabalhos, provenientes das revisões bibliográficas iniciais, foram lidos, analisados, fichados e selecionados somente aqueles que traziam informações consideradas de relevância para a pesquisa. Embora, algumas vezes os autores discordassem entre si o conteúdo não era descartado por esse motivo, mas ao contrário, era usado para compreender melhor outro ponto de vista.

Com o conteúdo teórico selecionado, o terceiro capítulo foi estruturado utilizando como base os níveis da gestão de design, por ser a área principal de estudo desta pesquisa. Desse modo, os argumentos que se relacionavam foram distribuídos de acordo com suas semelhanças em relação às características de cada nível da gestão de design.

A organização de análise de todo o conteúdo foi estruturada também em subseções, dentro de cada nível da gestão de design, e a partir dessas subseções foram elucidados os pressupostos que geraram as diretrizes preliminares. Assim, a cada conjunto de argumentos que pudessem se tornar uma diretriz foi realizada uma análise pela autora, identificadas como pressupostos. Conforme pode ser observado no capítulo seguinte os pressupostos estão graficamente destacados com a cor azul, para que fiquem nítidos os locais exatos de origem das diretrizes preliminares.

É necessário salientar que a análise da literatura não foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, a qual quantifica dados e termos

existentes no conteúdo de análise e os confronta. Por sua vez, foi desenvolvida uma investigação comparativa de informações e argumentos, interpretada pela autora, tendo em vista o conhecimento prévio em gestão de design e estudos de cidades.

Com a análise da literatura realizada, feito o embasamento teórico com o desenvolvimento dos pressupostos, foi iniciada a etapa seguinte, de geração e estabelecimento das diretrizes preliminares. Seu processo é descrito na subseção seguinte e seus resultados podem ser verificados no capítulo 4.

2.4.1.2 Definição das diretrizes preliminares

A partir das análises realizadas no capítulo 3, que originaram os pressupostos destacados com texto em cor azul e provenientes da literatura, foram definidas as diretrizes preliminares.

O processo de avaliação desses pressupostos se deu por meio da estruturação de quadros, os quais foram constituídos pelas seguintes informações: fontes consultadas para o desenvolvimento de cada pressuposto, os pressupostos e as respectivas diretrizes que foram geradas. Com isso, foi realizado um quadro para cada nível da gestão de design e conforme a literatura foi sendo revista os quadros foram sendo alimentados e se constituindo.

No entanto, mesmo a literatura sendo estruturada em tópicos de acordo com cada nível da gestão de design, durante a investigação percebeu-se que algumas concepções de diretrizes se encaixavam nos três níveis da gestão de design, sendo assim, foi estabelecido um quarto quadro o qual se caracteriza por conter diretrizes que fazem parte dos três níveis da gestão de design, essas diretrizes foram denominadas de "diretrizes transversais".

Assim, por meio desses quatro quadros, foi possível visualizar todas as diretrizes preliminares e compreender quais fontes foram utilizadas para a construção de seus respectivos pressupostos. Contudo, considerou-se ser necessário viabilizar uma melhor compreensão de como essas diretrizes se relacionam.

Para tanto, cada diretriz recebeu uma denominação, também apresentada em quadros divididos pelo nível da gestão de design, e posteriormente foi elaborada uma representação gráfica que pode apresentar as relações existentes entre as diretrizes preliminares. Essa representação gráfica é exposta ao final do capítulo 4.

Seguindo a ordem proposta pelo fluxo de aplicação de métodos, ferramentas e recursos, pré-estabelecido para o desenvolvimento desta

pesquisa, a etapa seguinte se deu pela coleta de informações para a realização do *benchmarking*.

O processo do *benchmarking* executado é descrito nas subseções seguintes, enquanto seus resultados podem ser observados no capítulo 5.

2.4.2 Benchmarking

Com a chegada da era pós-industrial, a informação se tornou a principal fonte para a economia, surgem novas proposições com a intenção de incentivar o mercado por meio da cultura, da inovação, da competência humana e da criatividade. Nesse processo, desponta a ideia de indústria criativa e em seguida a ideia de economia criativa e o design começa a ser visto como um motivador de ideias, por ser capaz de analisar e compor produtos e serviços, sustentado na criatividade como grande influente, tendo capacidade para mudar o espaço social e de discernir as reais necessidades, associado à percepção intelectual e à utilização da tecnologia (GUIMARÃES e SILVA, 2017). Portanto, o design também é considerado um mecanismo de desenvolvimento de cidades, em especial aquelas que dispõem de uma economia criativa progressista e que empregam essa ferramenta na sociedade. Embora, considerando as particularidades urbanas e características singulares de cada cidade, a tipologia de fomento ofertada a cada uma delas é pouco significativa (TESTONI e TEIXEIRA, 2018).

Tomando como base as características de cidades criativas que utilizam o design como meio de desenvolvimento e também para o fortalecimento de sua marca local, definiu-se que as Cidades Criativas do Design da UNESCO poderiam ser utilizadas para o estudo de campo, uma vez que, por meio de suas experiências poderiam não só validar as diretrizes preliminares como também apresentar novas informações que pudessem ampliar o leque de possibilidades para as diretrizes finais.

Considerando-se o segundo objetivo específico do estudo, que busca mapear as relações existentes entre o design, o *place branding* e as Cidades do Design da UNESCO, e que as ferramentas criadas pela administração e utilizadas inicialmente por empresas conseguem ser adaptadas e adotadas por gestões públicas no contexto das cidades, é viável também a utilização de ferramentas como o *benchmarking* para a finalidade de comparação entre as características das cidades em estudo.

A partir da importância de se realizar um processo de modelo genérico de *benchmarking*, Spendolini (1992) propôs um modelo que pode ser aplicado a qualquer tipo de organização. Desse modo, estabeleceu-se que o *benchmarking*

seria o procedimento adotado para a coleta e análise de informações do campo e as Cidades Criativas do Design da UNESCO seriam os objetos de estudo.

2.4.2.1 As cidades do design da UNESCO

As Cidades do Design da UNESCO se comprometem a promover o design, se conectarem, se apoiarem, compartilharem experiências, conhecimento e um mercado comum. Além de compartilhar quais competências especiais cada cidade possui. Para tanto, elencaram 15 tópicos que representam, de maneira macro, os serviços que oferecem aos seus habitantes e que se propuseram compartilhar (CITIES OF DESIGN NETWORK, 2020).

Os tópicos que representam os serviços ofertados pelas Cidades do Design da UNESCO são:

- intercâmbio profissional (compromisso em promover o intercâmbio de profissionais envolvidos com o design da cidade);
- intercâmbio de estudantes (a promoção de intercâmbio e estágios de estudantes em ensino médio e superior);
- orientação humana (levar em conta a característica social do design como fator essencial em um centro urbano);
- semana ou mês do design (a promoção de uma feira de design, onde empresas do setor exponham seus produtos e serviços mais recentes);
- feira de design (elaboração de uma feira dedicada ao tema design, onde as empresas do setor compartilham com empresas pares suas experiências);
- orientação aos negócios (apoio às indústrias criativas locais);
- show & showcase (exposição de produtos de design por um longo período);
- conferências sobre design (organização e execução de conferências internacionais sobre tópicos relevantes do design);
- oficinas internacionais (realização de oficinas internacionais com a participação de membros da Rede de Cidades Criativas);
- espaços de exposições (local destinado para exposições que envolvam design, com produtos de designers locais e internacionais, e convite para membros da Rede de Cidades Criativas);
- concursos e convocações (promoção de concursos internacionais com convocações para produtos, pesquisas e designers);
- desenvolvimento da cidade (o incentivo do design como facilitador do desenvolvimento da cidade);
- centro de design (existência de um núcleo de design permanente na cidade, onde o design é exposto durante o ano todo);

- universidade de design (existência de pelo menos uma universidade com programa de graduação em design);
- e por fim, semana de moda (evento da indústria de moda da cidade, que ocorre durante uma semana, onde designers e marcas internacionais também expõem seus produtos) (CITIES OF DESIGN NETWORK, 2020).

Para uma cidade ser aceita como Cidade do Design pela UNESCO, deve possuir um cenário criativo atuante, uma cena cultural forte e locais adequados para seu desenvolvimento, indústrias de design estabelecidas, centros de pesquisa em design e escolas de design. Também deve dispor de experiência na realização de eventos, exposições e feiras voltadas ao design e ofertar aos seus urbanistas e projetistas a abertura para o uso de materiais locais e da situação urbana e natural. Nas indústrias criativas voltadas ao design, a cidade deve possuir áreas como design sustentável, design urbano, arquitetura, design interativo, moda, têxtil, joias e acessórios (STOCKER, 2013).

A primeira cidade a receber o título de Cidade do Design pela UNESCO foi a capital argentina, Buenos Aires, em 2005 (STOCKER, 2013). Em 2020, a cadeia conta com 40 cidades, divididas geograficamente entre cinco continentes, África, América, Ásia, Europa e Oceania. Definem-se como cidades que utilizam o design como ferramenta de desenvolvimento econômico e social. (UNESCO, 2020).

No site Rede de Cidades do Design, embora algumas informações estejam desatualizadas e também não são todas as cidades membro que possuem suas informações de maneira mais detalhada, é possível encontrar casos de sucesso da aplicação do design, verificar quais são os próximos eventos de design nas cidades que estão vinculadas ao portal, notícias relacionadas ao design das cidades, divulgação de concursos, informações de contato com os representantes das referidas cidades, entre outros dados. É possível perceber que as cidades que fazem parte do site estão dispostas a compartilhar as informações umas com as outras e também com outras cidades do mundo que buscam referências.

Na subseção seguinte será explanado quais resultados foram obtidos na seleção das Cidades do Design da UNESCO que participariam do *benchmarking*.

Durante o ano de 2019 o site oficial da Rede de Cidades Criativa da Unesco e o site das Cidades do Design foram monitorados a fim de estabelecer a lista das cidades eleitas como as Cidades do Design. Porém, observou-se a ocorrência de alguma falha no site da Rede de Cidades Criativas, o qual repetia os nomes de determinadas cidades e não apresentava o nome de outras. Já o site das Cidades do Design também não exibia todas as cidades.

Em consequência destes fatos foi necessário enviar um e-mail à Rede de Cidades Criativas mencionando a referida falha do portal e solicitando a lista oficial das Cidades do Design. O e-mail foi respondido no dia 11 de janeiro de

2020, pode ser verificado no Apêndice 1, e a lista recebida pode ser conferida na tabela 1.

Cidades do Design da UNESCO							
Nº	Cidade	País	Continente /Região	Nº	Cidade	País	Continente /Região
1	Asahikawa	Japão	Ásia	21	Hanoi	Vietnã	Ásia
2	Baku	Azerbaijão	Europa/Ásia	22	Helsinque	Finlândia	Europa
3	Bandung	Indonésia	Ásia	23	Istambul	Turquia	Europa
4	Bangkok	Tailândia	Ásia	24	Kaunas	Lituânia	Europa
5	Pequim	China	Ásia	25	Kobe	Japão	Ásia
6	Berlim	Alemanha	Europa	26	Kolding	Dinamarca	Europa
7	Bilbão	Espanha	Europa	27	Kortrijk	Bélgica	Europa
8	Brasília	Brasil	América do Sul	28	Montreal	Canadá	América do Norte
9	Budapeste	Hungria	Europa	29	Muharraq	Bahrain	Ásia
10	Buenos Aires	Argentina	América do Sul	30	Nagoya	Japão	Ásia
11	Cidade do Cabo	África do Sul	África	31	Puebla	México	América do Norte
12	Cidade do México	México	América do Norte	32	Querétaro	México	América do Norte
13	Cebu	Filipinas	Ásia	33	Saint-Etienne	França	Europa
14	Curitiba	Brasil	América do Sul	34	San José	Costa Rica	América Central
15	Detroit	Estados Unidos	América do Norte	35	Seul	Coreia do Sul	Ásia
16	Dubai	Emirados Árabes	Ásia	36	Xangai	China	Ásia
17	Dundee	Escócia	Europa	37	Shenzhen	China	Ásia
18	Fortaleza	Brasil	América do Sul	38	Singapura	Singapura	Ásia
19	Graz	Áustria	Europa	39	Torino	Itália	Europa
20	Geelong	Austrália	Oceania	40	Wuhan	China	Ásia

Tabela 1: As Cidades do Design da UNESCO.

Fonte: A autora, 2021.

Por meio da tabela 1, é possível observar algumas nuances em relação à localização geográfica das Cidades do Design da UNESCO. Por exemplo, a maior incidência de cidades é na Europa e na Ásia, seguidos do continente americano, enquanto os continentes da África e Oceania, possuem, cada um, apenas uma cidade representante.

Utilizar somente as Cidades do Design da UNESCO como referência para a análise do benchmarking pode parecer, em um primeiro momento, que o

resultado da coleta de dados será estático e sem diálogo entre si. No entanto, selecionar especificamente cidades com o título de Cidades do Design tem a intenção de aumentar as chances de visualizar soluções de desenvolvimento e de colaboração ao branding de cidades propostas por meio do design e desse modo, atender aos objetivos propostos por este estudo.

2.4.2.2 O processo de *benchmarking*

O *benchmarking* pode ser definido como um processo estruturado, geralmente constituído pelo desenvolvimento de um modelo de sistema passo a passo. Esse processo deve fornecer uma organização adequada para o planejamento e a execução da investigação, e também, ser flexível ao ponto de incentivar que o processo seja modificado para atender às necessidades. Como, por exemplo, o uso da palavra 'reciclagem' ao final do processo de *benchmarking*, que caracteriza melhoria contínua (SPENDOLINI, 1992).

No modelo genérico de *benchmarking*, proposto por Spendolini (1992) são apresentadas quatro diretrizes:

1. Seguir uma sequência lógica simples de atividades, mantendo o modelo de processo adotado o mais básico possível, com o objetivo de manter a clareza para que possa ser compreendido por mais pessoas;
2. Empregar dedicação para as atividades de organização e planejamento antes do início do processo de análise. Esse aspecto inclui compreender o grupo que está sendo observado, buscar recursos adequados, selecionando ferramentas de coleta de dados e estabelecendo protocolos. Essa etapa é considerada essencial para a boa realização do *benchmarking*;
3. Manter o 'cliente' como o foco do processo, sendo as informações encontradas o produto e este produto deve atender aos clientes. O cliente como foco pode fornecer orientação de como as informações devem ser coletadas, repassadas e utilizadas;
4. Realizar um processo genérico, consistente dentro da organização e flexível.

Anand e Kodali (2008) utilizaram esse processo como metodologia científica em seu estudo sobre os modelos dessa ferramenta, reconhecendo que é mais aplicado no campo prático do que teórico.

Em seu modelo genérico de *benchmarking* Spendolini (1992) propõe cinco etapas:

1. Determinar quais serão os objetos de estudo. Identificar os 'clientes', os temas específicos a serem comparados, os requisitos e os recursos necessários para conduzir a investigação;
2. Definir uma equipe ou quem irá desenvolver o *benchmarking*, atribuir funções e responsabilidades aos envolvidos;
3. Identificar as fontes de informações que serão utilizadas para alimentar o *benchmarking*. Essas fontes podem incluir funcionários de instituições, consultores, fontes governamentais, analistas, literatura, relatórios e banco de dados. Nesta etapa também está inclusa a identificação das melhores práticas da organização;
4. Coletar e analisar os dados que alimentarão o *benchmarking*. Durante essa etapa são selecionados métodos específicos de coleta de pesquisa, sendo assim, os responsáveis por essa coleta devem ter conhecimento acerca dos métodos adotados. As fontes de informações são contatas e a partir de um protocolo pré-definido os dados são compilados para a análise. A realização da análise dos dados é executada a partir dos requisitos iniciais do cliente e assim recomendadas as ações pertinentes;
5. Posicionar uma ação. Esse estágio sofre influência dos requisitos e objetivos iniciais passados pelo cliente. As ações realizadas podem ser um conjunto de recomendações, um relatório ou a implementação real dos resultados obtidos, ou parte deles.

Esse processo pode continuar, de maneira cíclica e se retroalimentando com a atualização dos dados (SPENDOLINI, 1992).

Sendo assim, foi desenvolvido o modelo genérico para o *benchmarking*, assim como o planejamento e organização para a sua realização, a elaboração dos protocolos de pesquisa e a sua execução de fato.

A tabela 2 apresenta previamente como este estudo se posiciona quanto à cada etapa do modelo genérico do *benchmarking*.

Modelo genérico do <i>benchmarking</i> aplicado à pesquisa		
Etapa	Descrição	Aplicação na pesquisa
1	Determinar quais serão os objetos de estudo.	As cidades de Brasília, Curitiba, Fortaleza, Helsinque, Montreal e Pequim.
2	Definir quem irá desenvolver o <i>benchmarking</i> .	A autora.
3	Identificar as fontes de informações.	65 sites oficiais que citam o nome da cidade de análise somada à <i>string</i> "city of design".
4	Coletar e analisar os dados que alimentarão o <i>benchmarking</i> .	Leitura, análise e interpretação dos sites identificados em relação às diretrizes teóricas previamente determinadas e também busca por

		novas informações e aspectos que possam apontar para novas diretrizes.
5	Posicionar uma ação.	Análise das diretrizes teóricas em relação ao que foi encontrado no campo. Determinação e classificação das diretrizes finais.

Tabela 2: Modelo genérico do *benchmarking* aplicado à pesquisa.

Fonte: A autora, 2021.

Conforme é possível observar na tabela 2, as Cidades do Design da UNESCO selecionadas serão os objetos de estudo do *benchmarking*, sendo que a subseção seguinte apresenta como as cidades indicadas foram selecionadas. No quadro também é indicado que não haverá propriamente uma equipe de análise, mas sim a autora da presente pesquisa.

2.4.2.3 A seleção das cidades do design

A categoria do design das Cidades Criativas da UNESCO é composta por 40 cidades espalhadas geograficamente em cinco continentes e possuindo diversas culturas, considerando toda a heterogeneidade presente nesses fatos, é possível pressupor que seria inviável realizar o *benchmarking* com todas elas simultaneamente, pelo tempo necessário, pela quantidade de informações a ser catalogadas e pelos recursos existentes. Portanto, tornou-se necessária a realização de uma seleção prévia de um grupo de cidades representante do todo. Para essa seleção foram levantados critérios que levam em conta recursos disponíveis e características que possam agregar aos resultados.

A seleção foi sistematizada por fases levando em consideração alguns critérios. A figura 7 apresenta o fluxo das fases adotados com seus respectivos nomes:

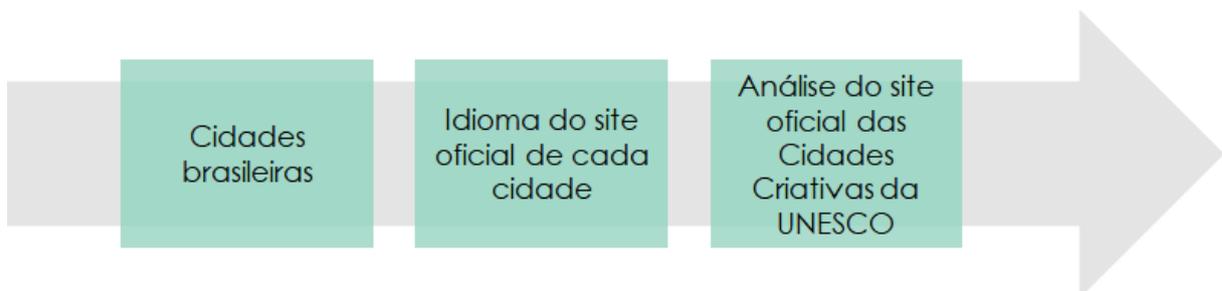


Figura 7: Fluxo de fases para a seleção das cidades de análise do *benchmarking*.

Fonte: A autora, 2021.

Primeiramente foi decidido que, como este estudo é realizado no Brasil, seria fundamental que as cidades brasileiras do design participassem do *benchmarking*, assim seria possível além de ter uma análise entre todas as cidades participantes, uma outra análise comparativa entre as cidades brasileiras

e também delas em relação às cidades estrangeiras. Portanto, na primeira fase foram selecionadas as cidades de Brasília, Curitiba e Fortaleza.

Em segundo lugar, considerando-se que a totalidade das cidades estão divididas ao redor do globo e que esta pesquisa não possui recursos financeiros para estar presencialmente em cada uma delas para a extração de dados, as informações foram coletadas essencialmente via internet, sendo esse um dos critérios para a seleção das cidades na segunda fase. Considerou-se também necessário que as cidades a serem estudadas tivessem ao menos um site oficial em um idioma conhecido da pesquisadora. Pressupõe que a partir do site oficial, poderiam existir outros sites oficiais relacionados à gestão da cidade e assim os dados poderiam ser obtidos. Sendo assim, para a segunda fase, chamada Idioma, foram pesquisados sites oficiais de todas as Cidades do Design da UNESCO e foram selecionadas aquelas que além de ter um site oficial, que ele fosse em um dos seguintes idiomas: português, inglês, espanhol ou italiano. O resultado da coleta é exposto pela tabela 3:

Cidades do Design da UNESCO – Seleção <i>benchmarking</i> – Fase Idioma					
Nº	Cidade	Idioma do site oficial	Nº	Cidade	Idioma do site oficial
1	Asahikawa	Site oficial em japonês com algumas informações em inglês. Site oficial de turismo em inglês.	21	Hanoi	Site oficial em inglês, porém a página não carrega em sua totalidade.
2	Baku	Encontrado apenas o site oficial de turismo do Azerbaijão, sendo este em inglês,	22	Helsinque	Site oficial em inglês.
3	Bandung	Apenas no idioma indonésio.	23	Istambul	Site oficial em inglês.
4	Bangkok	Encontrado apenas o site de turismo em inglês.	24	Kaunas	Site oficial em inglês.
5	Pequim	Site oficial em inglês.	25	Kobe	Site oficial não encontrado, apenas o site de turismo em inglês.
6	Berlim	Site oficial em inglês.	26	Kolding	Site oficial em dinamarquês com algumas informações em inglês. Site de turismo em inglês.
7	Bilbão	Site oficial em espanhol.	27	Kortrijk	Site oficial em holandês.
8	Brasília	Site oficial em português.	28	Montreal	Site oficial em inglês.
9	Budapeste	Site oficial em inglês.	29	Muharraq	O site oficial não foi encontrado.
10	Buenos Aires	Site oficial em espanhol.	30	Nagoya	Site oficial em inglês.

11	Cidade do Cabo	Site oficial em inglês.	31	Puebla	Site oficial em espanhol.
12	Cidade do México	Site oficial em espanhol.	32	Querétaro	Site oficial do estado de Querétaro em espanhol e site oficial de turismo da cidade em espanhol.
13	Cebu	Site oficial em inglês.	33	Saint-Etienne	Site oficial em francês.
14	Curitiba	Site oficial em português.	34	San José	O site oficial não foi encontrado, somente o site de turismo em espanhol.
15	Detroit	Site oficial em inglês.	35	Seul	Site oficial em inglês.
16	Dubai	Site oficial em inglês.	36	Xangai	Site oficial em inglês.
17	Dundee	Site oficial em inglês.	37	Shenzhen	Site oficial em inglês.
18	Fortaleza	Site oficial em português.	38	Singapura	Site oficial em inglês.
19	Graz	Site oficial em alemão, oferecendo tradução automática pelo Google Tradutor, mas não se responsabiliza pela qualidade da tradução. Site oficial de turismo em inglês.	39	Torino	Site oficial em italiano.
20	Geelong	Site oficial em inglês.	40	Wuhan	Site oficial em inglês.

Tabela 3: Cidades do Design da UNESCO – Seleção *benchmarking* – Fase Idioma.

Fonte: A autora, 2021.

Todos os sites acessados para a formulação da tabela 3 constam nas referências bibliográficas desta pesquisa. Como é possível observar no referido quadro, apenas 27 cidades possuem um site oficial em inglês ou espanhol ou português ou italiano. Algumas cidades não tinham um site oficial e outras só tinham site de turismo em inglês, como os sites de turismo continham informações focadas em hospedagem, alimentação, lazer e outros itens ligados ao turismo, decidiu-se por não os considerar como site oficial.

A terceira e última seleção foi realizada por meio do site oficial Rede de Cidades Criativas da UNESCO, por entender que nesse local seria possível observar um panorama geral das cidades. Sendo assim, com a intenção de elevar os parâmetros dos resultados do *benchmarking*, foi considerado escolher cidades que pudessem estar à frente das demais no quesito de aplicabilidade do design. Portanto, observou-se quais cidades apresentavam, no site oficial da Rede de Cidades Criativas da UNESCO, possuir um escritório de design dedicado à cidade ou algum órgão de design exclusivo à cidade, como um setor ou conselho.

A partir desse parâmetro, as cidades escolhidas para o estudo foram Helsinque, que já havia sido estudada anteriormente e, portanto, já havia o

conhecimento da existência do escritório de design da cidade, Montreal e Pequim. A tabela 4 apresenta o grupo de seis cidades selecionadas para o desenvolvimento da investigação e *benchmarking*:

Cidades do Design da UNESCO selecionadas para a realização do <i>benchmarking</i>			
Nº	Cidade	País	Continente / Região
1	Brasília	Brasil	América do Sul
2	Curitiba	Brasil	América do Sul
3	Fortaleza	Brasil	América do Sul
4	Helsinque	Finlândia	Europa
5	Montreal	Canadá	América do Norte
6	Pequim	China	Ásia

Tabela 4: Cidades do Design da UNESCO selecionadas para a realização do *benchmarking*.

Fonte: A autora, 2021.

Na tabela 4, observa-se também a localização geográfica, país e continente, das quais as seis cidades selecionadas para a realização da investigação aos dados abertos online e do *benchmarking* pertencem. Desse modo, na subseção seguinte é exposto como ocorreu a coleta de dados.

2.4.2.4 Fontes de informações para o *benchmarking*

Para a identificação das fontes de informações foi elaborada uma *string* de pesquisa em inglês, pois entende-se que por pertencerem à uma rede colaborativa global as informações que esse trabalho busca devem ser acessíveis para toda a rede, somada ao nome da cidade: "Brasília *city of design*", "Curitiba *city of design*", "Fortaleza *city of design*", "Helsinki *city of design*", "Montreal *city of design*", "Beijing *city of design*" e "Singapore *city of design*".

As *strings* foram pesquisadas no site de buscas Google e foram analisados todos os sites correspondentes até a última página existente e selecionados aqueles que poderiam apresentar alguma informação relevante ao trabalho. Assim, inicialmente foram selecionados 149 sites, somadas as seis cidades, que incluíam reportagens jornalísticas, blogs e redes sociais. Porém, devido à quantidade de informações a ser analisada optou-se por filtrar a partir destes 149 sites somente aqueles que faziam parte de órgãos públicos, instituições regulamentadoras, conselhos, organizações oficiais ou de alguma página oficial das cidades. Foram excluídas reportagens, blogs independentes e redes sociais independentes.

A partir desse filtro, foram selecionados 65 sites considerados oficiais que podem ser observados na tabela 5:

Sites selecionados como fontes de informações		
Cidade	Nº	Site
Brasília	1	https://en.unesco.org/creative-cities/brasilia
	2	http://www.df.gov.br/
	3	https://agenciabrasil.ebc.com.br/en/geral/noticia/2019-07/four-brazil-cities-seek-join-creative-cities-network
	4	http://www.adegraf.org.br/artigo/2018/10/brasilia-capital-design-2/
	5	http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/brasiliahttps://anba.com.br/en/unesco-names-six-new-creative-cities-in-the-arab-world/
	6	https://anba.com.br/en/unesco-names-six-new-creative-cities-in-the-arab-world/
	7	https://www.cnm.org.br/60outh60as60ão/noticias/cnm-participa-de-painel-sobre-cidades-criativas-e-conhece-exemplos-de-cooperacao-internacional
	8	https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2018/12/08/60outh60as-turistica-de-brasilia-avanca-com-o-plano-criativo/
	9	https://s-d-a.org/60out/2.html
	10	https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/newsletters/28_1/brasilia.html
	11	https://www.brasiliacity.com.br/60outh60as_noticias/brasilia-e-reconhecida-mundialmente-como-cidade-criativa-do-design/
	12	http://www.brazil.gov.br/about-brazil/60out/2016/09/meet-brasilia-the-young-capital-of-the-country
	13	http://prodesignnpr.com.br/noticias/prodesign-participa-do-1º-ecriativa/
Curitiba	1	https://en.unesco.org/creative-cities/curitiba
	2	https://en.unesco.org/creative-cities/events/curitiba%E2%80%99s-events-put-design-innovation-and-local-identity-spotlight
	3	https://pt.slideshare.net/RosngelaAraujo/curitiba-creative-city-2018
	4	https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/unesco-destaca-eventos-de-inovacao-e-design-feitos-em-curitiba/43153
	5	https://www.facebook.com/watch/?v=240824060670308
	6	https://subtropical.com.br/evento/curitiba-cidade-do-design-pela-unesco/
	7	http://pnc.cultura.gov.br/2019/03/29/oito-cidades-criativas-brasileiras-debatem-estrategias-para-potencializar-desenvolvimento-economico-por-meio-da-cultura/
	8	https://design.britishcouncil.org/blog/2014/dec/01/unesco-city-design/
	9	http://www.fundacaoculturaldecuritiba.com.br/
Fortaleza	1	https://en.unesco.org/creative-cities/fortaleza
	2	https://www.fortalezacriativa.com/achancela
	3	https://www.fortalezacriativa.com/
	4	https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/desenvolvimento-associativo/fortaleza-e-escolhida-como-cidade-criativa-do-design-pela-unesco/
	5	https://www1.sfiec.org.br/fiec-noticias/search/129220/fortaleza-e-escolhida-como-cidade-criativa-do-design-pela-unesco
	6	https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeitura-e-instituto-iracema-lancam-concurso-da-marca-fortaleza-cidade-criativa-do-design
	7	https://www.seattlecityoflit.org/seattle-city-of-literature/2019/10/30/unesco-welcomes-66-new-cities-to-the-creative-cities-network
	8	http://bucheoncityofliterature.or.kr/site/program/board/basicboard/view?currentpage=2&menuid=021001001&pagesize=9&boardtypeid=266&boardid=70861
	9	http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2019/13934-com-apoio-do-curso-de-design-da-ufc-fortaleza-e-eleita-cidade-criativa-da-unesco
	10	https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2019/10/belo-horizonte-e-fortaleza-recebem-titulo-de-cidades-criativas-da-unesco
	11	http://cultura.gov.br/unesco-reconhece-fortaleza-e-belo-horizonte-como-cidades-criativas/
Helsinque	1	https://en.unesco.org/creative-cities/helsinki
	2	https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/helsinki_unesco_city_of_design_report_2014-2018.pdf
	3	https://www.hel.fi/uutiset/en/kaupunginkanslia/mayor-vapaavuori-to-open-the-third-summit-of-the-unesco-creative-cities
	4	https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/Application_Unesco_Creative_Cities_Nomination_City_of_Helsinki.pdf
	5	https://humancities.eu/city-cat/unesco-creative-cities-of-design/
	6	https://www.myhelsinki.fi/en/my-helsinki/helsinki-unesco-city-of-design-few-highlights-by-anu-m%C3%A4ntt%C3%A4ri
	7	https://wdo.org/programmes/wdc/past-cities/wdchelsinki2012/
	8	https://designcore.org/event/rebooting-the-world/

	9	https://humancities.eu/cities/unesco-creative-cities-of-design/
	10	https://kaunas2022.eu/en/2020/07/23/creative-scenarios-for-saving-the-world-in-a-virtual-meeting-of-the-unesco-cities-of-design/
	11	https://finland.fi/arts-culture/city-of-helsinki-among-the-first-in-the-world-to-hire-chief-design-officer/
	12	https://designscapes.eu/citysnapshot_cs/world-design-capital-2022/
Montreal	1	https://en.unesco.org/creative-cities/montreal
	2	https://en.unesco.org/news/montreal-creative-city-design-strengthens-its-support-artists-facing-covid-19
	3	https://designmontreal.com/en/about-montreal-unesco-city-of-design
	4	https://en.ccunesco.ca/networks/creative-cities-network
	5	https://www.youtube.com/watch?v=Oac8MlgTtzc
	6	https://www.cis.at/en/project-category/unesco-city-of-design-en/
Pequim	1	https://en.unesco.org/creative-cities/beijing
	2	https://en.unesco.org/creative-cities/events/beijing-strengthened-city-city-cooperation-creative-2030-summit-0
	3	http://www.unesco-iccsd.com/en/news/details/808
	4	http://cultureisglobal.org/zh-hans/node/59
	5	https://culture360.asef.org/news-events/beijing-hosts-unesco-creative-cities-summit/
	6	https://www.youtube.com/watch?v=NQvMDL32srE
	7	http://krakowcityofliterature.com/second-unesco-creative-cities-beijing-summit/
	8	https://news.un.org/en/story/2013/10/453392-brazzaville-zahle-krakow-and-fabriano-designated-unesco-creative-cities
	9	https://news.gov.mo/detail/en/N20IQYNXJK;jsessionid=27F2594C012DC54EA14F52EB75BB29CF.app03?0&topic=Novel_Coronavirus
	10	http://www.creative-nagoya.jp/en/report/2013unesco_beijing_summit/
	11	https://www.citedudesign.com/en/a/unesco-creative-cities-forum-1255
	12	https://www.westminster.ac.uk/news/westminster-academic-invited-to-present-at-second-unesco-creative-cities-beijing-summit
	13	http://en.moe.gov.cn/news/press_releases/202009/t20200921_489351.html
	14	http://www.center4mediarts.com/html/419/20200927/1990.html
Total	65	

Tabela 5: Sites selecionados como fontes de informações.

Fonte: A autora, 2021.

A tabela 5 apresenta todos os sites consultados para a extração das informações utilizadas para a investigação dos dados abertos online e a realização do *benchmarking*. Além disso, é dividida por cidades e assim é possível observar a quantidade de sites selecionados para cada uma delas.

O intervalo entre o levantamento dos sites e as consultas realizadas para coletar informações ocorreu entre os dias nove de março de 2021 e três de junho de 2021, sendo que, durante o processo três sites ficaram fora do ar e não foi possível extrair informações deles, pois permaneceram assim até o final do procedimento. Esses sites estão localizados na tabela com o número onze em Fortaleza, o número dois em Helsinque e o número três em Pequim.

Na próxima subseção será descrito como ocorreram as confirmações das diretrizes preliminares.

2.4.2.5 Confirmação das diretrizes preliminares

Para a extração das informações dos sites, análise e confirmação das diretrizes preliminares, foram desenvolvidos quadros onde a primeira coluna foi

composta pelas diretrizes, uma em cada linha, e as outras seis colunas foram dedicadas uma para cada cidade. Foram desenvolvidos quatro quadros, sendo três para cada nível da gestão de design e o quarto quadro para as diretrizes transversais aos três níveis.

Assim, foi analisada uma cidade de cada vez. Os sites foram sendo abertos, seus conteúdos foram lidos, examinados e compreendidos de tal modo que pudessem ter correspondência à uma ou mais diretrizes preliminares. Quando havia correspondência a informação era extraída do site e transcrita para um texto, o qual cada cidade teve o seu, e o principal trecho era transferido para o quadro, na célula que cruzasse a informação da diretriz com a respectiva cidade, a fim de comprovar tanto a existência da informação, quanto ser possível verificar de maneira fácil a correlação entendida. Esses quadros, já devidamente preenchidos, estão dispostos nos apêndices deste trabalho.

Após o preenchimento dos quatro quadros, foi elaborado um quinto quadro para a síntese das informações coletadas e melhor visualização. Esse quadro possui a mesma disposição dos demais, porém com todas as diretrizes juntas, abreviadas pela sua nomenclatura. Ao invés dos textos, as células que indicam a cidade e a diretriz o qual foi encontrada correspondência na investigação foram pintadas com cores que representam cada nível da gestão de design ou o grupo de diretrizes transversais aos níveis.

Desse modo, foi possível ter uma melhor e mais rápida compreensão de quais diretrizes obtiveram maior correspondência, quais não tiveram nenhuma, ou ainda, quais cidades estão mais de acordo com a literatura e quais estão mais dissonantes. Esse quadro síntese dos resultados do *benchmarking* está localizado no capítulo 5.

Durante o processo de análise dos dados dos sites, foram identificadas informações de práticas exercidas pelas cidades que não correspondiam a nenhuma diretriz preliminar, mas que poderiam se tornar uma nova diretriz, assim como, algumas dessas práticas se repetiam em mais de uma cidade. Assim, sempre que esse processo ocorria o novo pressuposto era analisado para se encaixar em um dos níveis da gestão de design e ao final de toda a análise dos sites esses novos pressupostos foram separados em outros quadros, os quais se tornaram diretrizes provenientes do campo. Esses quadros podem ser verificados no capítulo 5.

Com a obtenção das informações do campo, foi realizada a análise comparativa com as informações da literatura para a obtenção das diretrizes finais.

2.4.3 Triangulação dos dados obtidos

A última etapa metodológica deste estudo é a triangulação dos dados obtidos na literatura, por meio das revisões bibliográficas, e dos dados provenientes do campo, coletados por meio do *benchmarking*. A triangulação foi realizada de maneira ordenada, sendo o capítulo 3 integralmente revisitado, onde se encontram os dados teóricos, sob o olhar crítico das informações extraídas nos sites consultados.

Assim, foi possível identificar convergências, divergências e lacunas entre as duas esferas e a partir de então definir as diretrizes finais.

A análise entre os resultados teóricos e campo pode ser examinada no capítulo 6 deste trabalho.

2.4.3.1 Determinação das diretrizes finais

Após a realização da análise entre os resultados preliminares, provenientes da literatura, e os resultados do campo, foram definidas as diretrizes finais, consideradas o produto final deste trabalho.

As diretrizes finais foram organizadas em um quadro, o qual contém também suas respectivas principais informações. Esse quadro se encontra nos apêndices deste estudo.

Tendo em vista a quantidade de diretrizes encontradas, concluiu-se ser necessário classificá-las em graus de importância quanto à sua aplicação ao branding de cidades. Assim, a classificação foi estabelecida de acordo com o grau de incidência que a diretriz foi evidenciada tanto na literatura quanto no campo. Também foi considerado importante ter em cada grau de classificação diretrizes dos três níveis da gestão de design, para que a gestão aplicada tenha sua intensidade ampliada em todos os níveis como um todo e não somente de maneira parcial. Desse modo, o quadro com todas as diretrizes foi reorganizado e dessa vez as informações sobre a classificação de cada diretriz foi a característica que orientou a disposição dos demais dados.

Após a organização desse último quadro, foi desenvolvida uma nova RGS, com as diretrizes finais e com a representação da classificação de cada uma. Essas informações sobre as diretrizes finais podem ser analisadas no último capítulo deste estudo.

O capítulo a seguir apresenta o conteúdo teórico que iniciou os resultados do processo metodológico aplicado.

3 GESTÃO DE DESIGN, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, CIDADES CRIATIVAS E BRANDING DE CIDADES

Gestão de design é o gerenciamento ininterrupto e orientativo de processos e organizações de design com resultados objetivados que compreendem comunicações, ambientes, serviços, interações e produtos. Em geral, a gestão de design tem tido seu foco maior em projetos de design específicos e com aperfeiçoamentos, ao passo que, o pensamento de design retrata uma transformação mais radical no modo de negócio da empresa. Por sua vez, a gestão de design está atravessando uma alteração, assim como outras práticas de design, do gerenciamento de artefatos tangíveis para a coordenação de projetos voltados aos serviços e inovação. Essa tendência levanta novos problemas para projetar e gerenciar. É possível perceber a existência de novas oportunidades enquanto o design se movimenta das estratégias voltadas para o produto de estágio inferior para a multiplicidade que envolve o design de processos de negócios e as conexões com os clientes no estágio organizacional (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009).

Assim, a gestão de design é a aplicação do design como um protocolo planejado de ações dentro da organização, por meio do diálogo da importância do design para o atendimento das metas da empresa, e o gerenciamento de recursos de design para atuação nas atividades organizacionais (MOZOTA, 2003). Contudo, é necessário que a disciplina do design se desenvolva no cerne de uma empresa, para que cause o impacto esperado tanto em seus resultados quanto em seus clientes, assim como os projetos de design que são considerados os melhores do mundo são aqueles que alcançam o âmago das pessoas (GARDIEN e GILSING, 2013).

No entanto, foram descobertas possibilidades contemporâneas de aplicação do design às cidades, em que é visado aprimorar os produtos locais ou recursos relacionados ao patrimônio nos aspectos cultural, histórico e ambiental (PARENTE, 2016). Embora já houvesse interesse nas artes e culturas nacionais, apenas recentemente é que alguns países passaram a investir de maneira sistemática no ensino do design, considerando o campo prático e teórico. Os graduados em design desses países são orientados ao contexto de negócios locais, onde o design é voltado especialmente ao design de produto (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009).

Em paralelo, a partir da década de 1980, ocorreu uma radical transformação no modo como os planejadores e geógrafos pensavam a respeito da forma e do crescimento dos municípios. Abordagens de planejamento urbano legitimadas no ocidente antes mesmo do século XX, aplicadas de cima para baixo com base em exemplos que procuram simular a estruturação da cidade passaram a ser substituídas por teorias que destacam o modo como as decisões

locais são orientadas e dão origem a padrões mundiais coordenados que definem a forma e a dimensão das cidades, o impacto dessa mudança da compreensão da cidade em relação às intervenções e ao planejamento urbano, marca uma importante mudança de visão (BATTY, 1995).

A ideia de planejamento urbano sempre foi associada a outras expressões, como gestão urbana, desenho urbano e urbanismo. Apesar de serem diferentes, todos esses termos possuem a cidade como objeto comum, assim como os elementos que constituem um centro urbano, como suas relações e características econômicas, físicas, culturais e sociais. A gestão urbana é responsável por realizar o resultado de um processo de planejamento, garantindo que seja efetuado de modo eficiente e de acordo com o que foi previsto. No entanto, a cidade é dinâmica e se altera a todo tempo, inclusive após a aprovação de um plano diretor, é por isso que a gestão urbana utiliza ferramentas que visam ajustar a dinâmica e crescimento de fatores indesejáveis, assim como adaptar o planejamento inicial de acordo com o movimento diverso que pode ocorrer na cidade. Já o urbanismo é associado ao desenho da cidade, à escala dos espaços e suas funções, à ordenação territorial, ao desenho de mobiliário e aos espaços intraurbanos, enquanto que o traçado das vias e a relação da cidade com os meios de transportes podem ser identificados como desenho urbano (DUARTE, 2013).

Geralmente, o planejamento urbano é aplicado com o objetivo de desenvolver intervenções em larga escala, sustentado pelo princípio de que o controle sob o processo seja de cima para baixo, sendo a tomada de decisões realizada por autoridades que estão no controle do processo e que determinam como as ações urbanas serão implementadas. Desse modo, os municípios são construídos sem memória, proximidade, união e relações, ou seja, individualistas e impróprios à população. As necessidades dos usuários e suas relações com o local não são levadas em conta no processo de criação, gerando espaços inesperados quanto à sua transformação e ocupação (MACEDO e ALMEIDA, 2015).

Desejos relacionados ao urbano tem-se inclinado a atender não somente o mínimo necessário para o habitar, mas também para atender outros interesses, como a tentativa de adicionar elementos naturais à um cenário urbano que se caracterizou historicamente pela degradação da natureza; o esforço para o uso mais social da posse urbana e da participação da sociedade; e o estímulo ao enfoque dos pontos positivos que um município possa oferecer, direcionando-o para projetos estratégicos de uso de suas características potenciais, para se diferenciar em um panorama competitivo (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Considerando que o planejamento urbano não é restrito à uma única disciplina, mas abrange conceitos de geografia, economia, sociologia, direito e administração (DUARTE, 2013), novas ferramentas são procuradas para atender a esses desejos e comparando as cidades às empresas, considerando que ambas

estão submetidas à desafios e condições similares, adota-se conceitos de planejamento empresarial, provenientes da Harvard Business School. Embora essa comparação seja questionada por diversos autores que a analisam como uma maneira de valorizar apenas os interesses econômicos do poder público (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Em face das relevâncias e necessidades que os municípios apresentam, a gestão pública local exige dos seus gestores efetividade e competência, devendo se manterem atualizados e atuarem por meio de técnicas e práticas modernas de gestão e planejamento. No cenário de alternância de prioridades, ideias e exigências, o poder público local investe em diversas iniciativas de planejamento, as vezes implementando o que foi acordado ou em outros momentos aplicando somente o que é exigência local (ibid).

Levando em conta que o design é capaz de criar valor em diferentes estágios da cadeia de valor: desenvolvendo as principais atividades como a ação do design sobre o valor compreendido pelo cliente; melhorando a coordenação entre as atividades de suporte da organização e as funções, como uma nova utilidade que transforma o procedimento de gestão; aprimorando a coordenação externa da organização em seu meio, como gerador de um novo ponto de vista da indústria (MOZOTA, 2003). É possível considerar a gestão de design como uma importante ferramenta para a administração dos centros urbanos.

Em meio ao revezamento de desejos relacionados ao meio urbano, os temas socioambientais, políticos, financeiros, econômicos, territoriais, físicos e de gerenciamento se alternam e se sobrepõem em relação às prioridades encaradas pelas cidades, exigindo assim, uma modernização das técnicas de planejamento elaboradas até a atualidade pelas gestões locais. Diretamente, o maior desafio encontrado pela administração pública municipal contemporânea é conciliar os diversos interesses que cada um desses temas apresenta e ainda, assegurar a participação efetiva da comunidade (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Contudo, atualmente, observa-se um crescimento de ações práticas e inclusivas, que integram os cidadãos no desenvolvimento de melhorias do ambiente urbano. Essas intervenções são associadas ao termo Urbanismo Emergente e Tático, em contextos diversos e associados ao empoderamento da população (MACEDO e ALMEIDA, 2015).

Desse modo, a ideia de cidade criativa despontou no final da década de 1980, em resposta às várias tendências emergentes que vinham ocorrendo na época. Sua concepção, inicialmente, era vista como aspiracional, um apelo ao incentivo da imaginação e mente aberta. Tencionava ser um choque comovente nos hábitos organizacionais. Como filosofia, possuía a premissa de que em toda cidade sempre há um maior potencial do que aquele determinado à uma primeira vista (LANDRY, 2008).

A composição de uma cidade criativa pode ser dividida em três blocos: uma comunidade criativa como base social, indústrias criativas como base econômica e estratégias de design e planejamento como meios de construção para cidades criativas (DURMAZ, YIGITCANLAR e VELIBEYOGLU, 2008).

O conceito de cidade criativa defende que é necessário gerar condições para que a população reflita, projete e atue com imaginação, a fim de usufruir de oportunidades e resolução de problemas urbanos supostamente insolúveis (LANDRY, 2008). Desse modo, a criatividade, considerando a sua ligação com as artes e o design, se alinha à gestão de design como um conceito de cunho estratégico para se diferenciar em um cenário competitivo.

Diversas situações conduzem uma cidade a elaborar um planejamento estratégico, como exemplos: a necessidade de entrar em concordância sobre o futuro do município, de acordo com as alterações de rota, a urgência em responder às crises, a depressão de setores da economia e também de seguir maior coerência e harmonia territorial. Essas são, de fato, os cenários que podem propiciar a gestão estratégica nos municípios (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Também alinhado ao planejamento estratégico urbano, se encontra o branding de cidades, como instrumento para a diferenciação de uma cidade em uma esfera competitiva e de geração de tendências. Os territórios de todo o mundo estão alterando a abordagem do marketing do local para o branding do local, ou *place branding*, e assim introduzindo técnicas e conceitos corporativos de marca e produtos. Esse caminho em direção ao branding é o atual episódio no desenvolvimento do marketing territorial (KAVARATZIS, 2007).

Enquanto o *place branding* é a abordagem mais abrangente quando comparado à propaganda e ao marketing e também requer ao máximo a prática organizacional. Para que o *place branding* seja uma ferramenta eficaz, ele não deve ser uma disciplina separada ou uma organização externa, é necessária uma associação ainda mais profunda do que o marketing de local (BOISEN et al., 2018).

A propaganda ou promoção do local é limitada a ampliar a atenção dos locais daquilo que o território tem a oferecer (BOISEN et al., 2018). As campanhas de promoção de investimentos e venda de turismo podem ser prósperas para esses setores e públicos específicos, mas causam pouco efeito para a imagem geral do país (ANHOLT, 2008).

Já o marketing de local é especialmente concentrado em realizar ajustes no local para então gerir a oferta e a demanda, tanto mediante providências designadas a aprimorar os ajustes entre mercados e produtos quanto medidas promocionais. Logo, marketing de local utiliza um tratamento integrado e não deve ser desassociado ao desenvolvimento do local (BOISEN et al., 2018).

Quando o objetivo é vender um produto, como turismo ou oportunidades de investimento, é justificável a utilização da comunicação de marketing. Porém, não há evidências que apenas comunicação de marketing tenha a capacidade de influenciar a percepção do público de um território, sendo ele cidade, região ou país (ANHOLT, 2008).

Existem semelhanças estruturais entre o branding de empresas e o branding de cidades, que podem ser divididas em oito categorias a fim de propor um gerenciamento integrado do branding de cidades: visão e estratégia, a determinação da visão futura da cidade e a estratégia para realizá-la; cultura interna, a difusão do branding da cidade por meio do marketing e da gestão da cidade; comunidades locais, o envolvimento dos habitantes e empresas locais no desenvolvimento do branding da cidade, priorizando suas necessidades; sinergias, participação equilibrada e acordos com todas as partes interessadas importantes; infraestrutura, atendimento às necessidades básicas que sustentam o alicerce do branding da cidade; paisagem urbana, o potencial de representação e fortalecimento do branding da cidade por meio do seu ambiente construído; oportunidade, possibilidades de crescimento para os cidadãos e empresas; comunicações, gerenciamento das mensagens comunicadas planejadamente (KAVARATZIS, 2009).

Assim, o marketing da cidade e o planejamento estratégico despontam como ferramentas para o novo planejamento urbano, que procura se legitimar em relação à intervenção pública municipal (SANCHEZ, 1999).

E ainda, de encontro ao branding de cidades e ao planejamento estratégico urbano, considera-se a gestão de design aplicada à gestão municipal como recurso para efetivar os planos estratégicos urbanos propostos.

Este capítulo tem como finalidade apresentar os conceitos dos temas abordados neste trabalho e principalmente os pontos de convergência entre eles. A ideia não é aprofundar todas as discussões ocorridas em seus universos específicos e trazer à luz desta pesquisa todas as suas problemáticas. Entende-se que para que a transversalidade entre os temas estudados seja evidenciada é necessário selecionar quais discussões são mais relevantes, aquelas que estão em suas convergências, e ter por conhecimento que determinados questionamentos são aprofundados em estudos específicos de cada área.

Desse modo, são trazidas para este estudo somente as discussões pertinentes a ele. As demais discussões, principalmente que envolvem o tema planejamento estratégico urbano, o qual é de conhecimento a existência de amplas e profundas problemáticas, não são apresentadas.

3.1 NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN

No início dos anos 1990, após um período de ajustes de despesas e reestruturação das empresas, gerou-se um renascimento dos fundamentos da estratégia. Neste cenário, emerge a “planificação estratégica criativa e participativa”, que procura estratégias vanguardistas para transformar drasticamente as maneiras de tratamento dos negócios e incluem a participação de todos os elementos da incorporação no desenvolvimento de um plano estratégico corporativo (GUERRA, 2000).

No entanto, existem diferenças no gerenciamento estratégico voltado às organizações que comercializam produtos e aquelas que oferecem serviços, e que para cada tipo o gerenciamento estratégico exige técnicas e linguagem específicos. As organizações públicas ocidentais são aquelas que possivelmente fizeram menos uso do gerenciamento estratégico, por exemplo, nada foi planejado para se preparar para carência de petróleo. Existe uma propensão em atender aos problemas, ao invés de antecipá-los e projetar ações de contingência. Muitas empresas fazem uso de uma análise de dados atuais e determinam metas com o objetivo de orientar a empresa para o futuro, entende-se que o mesmo conceito gerencial de antecipar soluções pode ser aplicado por governos (WEIHRICH, 1982).

De maneira simplificada, a estratégia, no contexto de uma nação, é entender o que é o país e como ele se encontra atualmente, sua realidade levando em conta as percepções externas e internas, compreender para onde se quer chegar e ter conhecimento de como irá chegar lá. As duas principais dificuldades relacionadas ao planejamento de uma estratégia são: conciliar os desejos e necessidades de uma grande variedade de sujeitos nacionais envolvidos para um caminho relativamente único; e definir um objetivo estratégico que seja tanto estimulante quanto exequível, considerando que esses dois fatores normalmente são incompatíveis (ANHOLT, 2008).

Assim, países que são capazes de elaborar uma estratégia, mas são negligentes no desenvolvimento de substância, ações que sustentam a estratégia, e esquecem da importância de ações simbólicas, feitos memoráveis, ficam suscetíveis a continuarem anônimos e subvalorizados. Sem a comunicação das ações simbólicas, essas nações correm o risco de ficarem aprisionados à uma fraca imagem de marca, por vezes, desatualizada por anos e em consequência deixam de atrair investidores, talentos, consumidores e estagnam na expansão de sua influência e no alcance dos objetivos. As estratégias assistidas pelas ações simbólicas, mas sem nenhuma substância real é ainda pior, pois se trata de propaganda, uma manobra planejada com o objetivo de fazer a população crer em uma situação divergente da realidade. Atualmente, não há mensagens que se sustentam sem comprovações, nesse contexto é praticamente impossível o sucesso de uma propaganda, uma abordagem como essa pode resultar no

arrasamento do nome de uma nação por gerações. Governos concentrados em oferecer ações simbólicas e que fracassam em estratégias ou substâncias, em breve são vistos com a intenção de simplesmente obter popularidade, são governos que dificilmente permanecem a longo prazo no poder (ANHOLT, 2008).

Desse modo, no início do século XXI, as estratégias de progresso local que começaram a ser aplicadas em países em desenvolvimento e possuíam como premissa a nova morfologia das áreas financeiras e industriais mundiais redefiniram o posicionamento das cidades como locais de coordenação e gestão dos fluxos monetários, de informações e mercadorias. Um território urbano é plural, com suas funções industriais, administrativas, políticas, comerciais ou financeiras, sempre dependem de seu registro no território, ou seja, no ambiente social e econômico, estabelecido em um determinado limite político-administrativo, sendo ele regional, continental ou nacional, é então que a noção de território é colocada em xeque (COMPANS, 1999).

Sob este panorama, quando avaliado o nível de desenvolvimento do país, o uso de estratégias de políticas de design é mais aplicado em países que estão em transição para um nível de desenvolvimento mais alto. Nesses países, o design é considerado parte de suas estratégias para o progresso do setor industrial nacional e como elo entre a pesquisa e o mercado, sendo capaz de transformar criações provenientes da pesquisa em produtos que atendam os consumidores, além da contribuição criativa que oferece (RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008).

Dessa forma, considera-se a capacitação em design e a pesquisa em design importantes aliadas tanto para o desenvolvimento de estratégias quanto para a execução das estratégias elaboradas.

3.1.1 Estratégia para cidades

Apesar das cidades terem emergido por meio da necessidade de controles econômico, militar, político e administrativo sobre os territórios, com o tempo os centros urbanos tiveram seu poder e autonomia perdidos pelo surgimento dos estados nacionais, portanto estariam retomando-os em partes ao se tornarem protagonistas da produtividade no sistema global. Desse modo, as cidades passam a ser definidas pela posição ocupada na rede global de fluxos econômicos, sendo desterritorializadas, considerando os fluxos virtuais (COMPANS, 1999). Sendo assim, ferramentas foram desenvolvidas para que as cidades pudessem exercer sua autonomia econômica.

Entre essas ferramentas, existem quatro recursos que utilizam o design como maneira estratégica na recuperação de áreas urbanas e exigem alto

investimento de capital, são eles: o desenvolvimento de indústrias criativas, desenho urbano, planejamento cultural e *place branding*. Essas estratégias requerem projetos urbanos, edifícios, comunicações visuais e também contratação de consultores para elaborá-los (JULIER e LEERBERG, 2014).

Entretanto, o branding de cidades e o planejamento urbano são duas perspectivas complementares, não podem ser considerados de mesmo sentido e tampouco serem reduzidos um pelo outro. Em um plano arrojado, visando o crescimento inteligente, o planejamento urbano não deve ser simplificado ao branding da cidade, por sua vez a marca também não pode ser apenas incluída no planejamento (ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016).

Ainda, devido ao enfraquecimento da economia, base estratégica de incorporação do design, o ponto crucial é decidir entre seguir uma conduta ilusoriamente obsoleta para o design ou usufruir de novas abordagens características da prática do design para refletir sobre como as cidades podem operar (JULIER e LEERBERG, 2014).

A elaboração de um elo cognitivo entre empresa e cidade ou entre mercadoria e cidade define relações entre características de ambas e isso incentiva um novo modo de gerenciar a cidade e também de representa-la. Os novos conceitos se transformam em direcionais, favorecendo determinadas políticas e ações sociais em desvantagem de outras. Ocorrendo uma simbólica manipulação dirigida pela linguagem que exalta certas palavras-chaves e com a repetição exaustiva, reafirmam os modelos contemporâneos de cidades (SANCHEZ, 2001).

Ademais, os modelos praticados de concepção das cidades têm como base estratégias desenvolvidas a partir de agentes envolvidos selecionados, originando intervenções e planejamentos imperativos e pouco representativos em relação aos desejos e necessidades da população. Normalmente são atuações verticais, de cima para baixo, que caracterizam um cenário urbano transformado a favor das ambições daqueles que estão no poder (MACEDO e ALMEIDA, 2015).

Assim, a “cidade-empresa” não pode se privilegiar em desenvolver projetos utópicos, mas é obrigada a se conformar em acompanhar os movimentos mercadológicos e ser realista. Atuando no mercado de cidades, ela deve ser flexível, rápida, competitiva entre outros. O controle político é avesso a um universo social onde o que é levado em conta são os resultados, a competitividade e a produtividade (VAINER, 1999).

No entanto, o branding de cidades possibilita que o planejamento urbano seja mais compreensivo em relação à transformação de valor à medida que é incluído pela governança como uma das perspectivas a serem desenvolvidas. Assim como, pode ser mais ou menos importante no projeto, a marca da cidade pode fornecer uma análise benéfica a cada interação em um processo de design

e o ponto de partida para um modelo híbrido entre planejamento urbano e branding de cidade são locais onde uma forma de planejamento já é existente e legitimada (ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016).

Apesar, dos planos estratégicos apresentarem também ações destinadas à qualidade de vida, trabalho, interesse social na administração pública e habitação, a ferramenta não é assegurada de fato em relação à sua execução, sendo as ações propostas visivelmente priorizadas quanto aos jogos de interesses relacionados às definições do que seja menos ou mais estratégico (SANCHEZ, 1999).

Desse modo, o presente trabalho considera que a base da estratégia competitiva de uma cidade é voltada para a economia, contudo, com a aplicação do planejamento urbano, design, cultura, economia criativa e branding de cidades, setores sociais dos municípios são atingidos e são tomados como fundamentais para o sucesso do desenvolvimento e efetivação dos planos estratégicos em cidades.

3.1.2 Estratégia e globalização

Para o fortalecimento, na era da globalização, da reputação da cidade é necessário articular de maneira criativa e profunda, por meio da estratégia de branding da cidade, sua imagem (DASTGERDI e LUCA, 2019).

Na América Latina, particularmente no Brasil, o marketing de cidade e o planejamento estratégico estão sendo apresentados como ferramentas com soluções promissoras, com capacidade de responder adequadamente às recentes situações causadas pela globalização econômica. É notável o alcance que essas ferramentas obtiveram e a perceptível presença que obtiveram nas políticas urbanas no início do século (SANCHEZ, 1999).

O marketing das nações é o primeiro livro que surge no bojo do processo inicial da globalização. Nele, Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997) aplicam o planejamento estratégico de marketing à criação de valor nacional relacionando o comportamento microeconômico dos consumidores, empresas e indústrias à política governamental macroeconômico. Baseados no contexto estratégico de marketing, os países conseguem avaliar seus fatores fracos e fortes, reconhecer as oportunidades, executar estratégias de marketing globais com foco no longo prazo e efetuar políticas competitivas. Os autores apresentam uma gama de fatores potenciais para o desenvolvimento econômico, ao invés de se basearem em grupos de forças isolados, também demonstram como líderes políticos, administradores e demais responsáveis pelo progresso de políticas econômicas e

estratégias de marketing, são capazes de definir os caminhos mais certos para atingir o desenvolvimento econômico.

Dessa forma, cidades do mundo todo encaram na atualidade uma diversidade de oportunidade e também desafios, como resposta à globalização. A ideia de branding de cidades emergiu como uma maneira de definir uma identidade única e um apelo distinto para os municípios em um cenário turístico crescentemente competitivo. Nesse contexto, a cultura foi entendida como a ferramenta mais eficaz para um maior apelo local e também como um atalho para o reconhecimento global. Assim, nesse processo, a função do design é decisiva, embora muitas vezes seja esquecido (LEE, 2015).

No entanto, se o recente passado for lembrado, no qual ocorreu alguns importantes avanços das políticas urbanas no Brasil que foram gestadas de maneira lenta em uma grande mudança social de reforma urbana, com base popular e de caráter social, o qual ocasionou um debate nacional que terminou com a instauração constitucional/legal de conceitos importantes como a propriedade urbana e sua função social, a cidade e sua função social, somados às ferramentas que estimularam uma nova leitura da complexidade urbana e, em algumas situações, um desempenho democrático com apoio dos planos diretores, a incerteza sobre o marketing urbano se torna mais aguda (SANCHEZ, 1999).

Contudo, estamos em um tempo em que o grau de competitividade de serviços e produtos cresce a cada dia. Desse modo, os processos de produção e a tecnologia, que anteriormente já eram competitivos, atualmente são exigências básicas para manter um serviço ou produto no mercado. A globalização também possibilita uma rápida divulgação de marcas, valores e ideias. Desta forma, anualmente, uma quantidade numerosa de marcas desponta e desaparece no mercado cultural, ofertando ao consumidor inúmeras opções de alternativas a partir delas (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

A partir das passagens acima, este trabalho considera que, a globalização não deve ser ignorada no desenvolvimento de estratégias de branding de cidades, por ser um movimento mundial, duradouro e vigente. Contudo é importante salientar que as decisões tomadas devem condizer com o movimento social estimulado pelos últimos avanços que ocorreram no desenvolvimento das políticas urbanas no Brasil e também pela função social e cultural da gestão de design.

3.1.3 Cidades e competitividade

O design se une a nova habilidade de gestão na concepção de uma vantagem competitiva visando o futuro. O design é uma experiência de difícil

imitação, possui valorização perante o mercado e é capaz de provocar uma descontinuidade no seu ambiente (MOZOTA, 2003).

Relacionando projeto à vantagem competitiva é possível classificar estratégias de gestão de design: estratégia de design como posicionamento diferenciador; estratégia de design como posicionamento de transformação; estratégia de design como posicionamento de coordenação. Sendo assim, qualquer corporação pode escolher em utilizar o design como valor estratégico (CASAS e MERINO, 2011).

A gestão de design indica que o design é inerente ao posicionamento estratégico e à construção da vantagem competitiva, por sua vez, a distinção realizada pelos designers gera valor e é notada pelos clientes (MOZOTA, 2003).

Na era da competição global, países, regiões e cidades precisam se comercializar. O marketing é a disciplina que promove produtos às pessoas que elas não acreditavam que mereciam atenção, sendo assim, o exercício quando se trata de território é igualmente o mesmo. Porém, o aspecto mais relevante de uma iniciativa de marketing é a qualidade do produto, por essa razão, a importância do *place branding* (ANHOLT, 2008).

Contudo, para aqueles que veem as cidades como empresas, o município deveria funcionar como uma delas, concorrer com outros municípios a fim de atrair recursos com base no desenvolvimento de uma gestão moderna e eficiente entre sociedade civil e estado. Ficaria a cargo dos variados vetores sociais participantes em cada município contribuir para assegurar que ele se tornasse cada vez mais competitivo. O argumento subentendido é que aquilo que é bom e faz as empresas prosperarem economicamente também é bom para os habitantes de uma cidade. Nesse sentido, cabe ao governo local gerenciar consensos e pactos, auxiliar na criação de bons ambientes de negócios e promover a imagem do município (SOUZA, 2006).

Em decorrência do marketing urbano, a concorrência entre as cidades produz uma série de estratégias de gestão urbana que estão transformando as cidades em produtos. Nesse contexto, existem cidades que se tornam exemplos positivos, porém, outras acabam sendo exemplos negativos de como resumir o marketing urbano às embalagens e as cidades à produtos. Entretanto, os municípios, diferente de produtos comuns, expõem que a imagem da cidade resulta de diversos fatores e assim deve ser compreendida como um agente social de autorrepresentação em relação às estratégias de representação exterior (PEIXOTO, 2000).

De início, não há como desconectar a importância da competitividade entre as cidades na finalidade política e teórica do planejamento estratégico urbano. O reconhecimento da competição entre municípios que permite a transferência do modelo estratégico do universo empresarial para o urbano, assim como a venda

dos municípios, a adoção do marketing urbano, a centralização arbitrária e despolitização dos habitantes e por fim, a implementação do ufanismo cívico (VAINER, 1999). Ademais, os projetos de renovação urbana voltados aos benefícios mercadológicos, divulgados como indispensáveis para a competitividade entre cidades, são marcados pela seletividade. Esses projetos se esquecem de muitos retalhos da cidade, que acabam por serem eliminados da modernização. Já aqueles retalhos escolhidos para serem divulgados na mídia para representar o denominado renascimento urbano, vem sendo áreas remodeladas cultural, social e economicamente, mas para muitos, são identificadas como o desaparecimento do seu próprio modo urbano de viver (SANCHEZ, 2001).

As decisões mais importantes para uma efetiva integração de design em uma empresa, ou, pode-se também afirmar, em uma política para a cidade, são o desenvolvimento de uma estratégia de marca e o suporte contínuo na hierarquia da empresa (MOZOTA, 2003).

Para Anholt (2008), existem cinco novos conceitos que constituem o *place branding* ou identidade competitiva:

- os territórios precisam manter relações externas de modo coordenado, claro e comunicativo, com o objetivo de exercer influência na opinião pública. Para atingir esse objetivo a longo prazo, é necessária uma aliança forte e próspera entre a sociedade, as empresas e o governo, assim como a concepção de novas estruturas para sustentar essa conduta;
- a reputação de uma marca não está sob o controle efetivo de quem a pertence, é uma manifestação externa e um aspecto crítico inerente à toda relação entre a marca e seu consumidor;
- o valor da marca é um fator fundamental que necessita a longo prazo de gerenciamento, medição, proteção, fomento e dedicação;
- o gerenciamento da marca é um projeto interno, a união de um grupo com uma estratégia em comum é capaz de gerar um forte movimento para o progresso do objetivo da marca;
- a inovação, estruturada de maneira coerente nos setores do território a fim de influenciar a opinião pública, é importante. A opinião externa e a mídia se interessam mais em novos padrões de desenvolvimento e não sucessos passados.

Sendo assim, os objetivos intrínsecos à política de gestão estratégica das imagens da cidade conseguem ser compreendidos apenas no contexto de relações intercidades, cujo símbolo dominante é a lógica da concorrência pressionada para a mediatização sob enfoque econômico. Nesse nível, o marketing urbano passa a ser um importante instrumento de atividades que buscam assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e por outro lado existem situações em que a competitividade entre municípios somente se torna iminente em decorrência das estratégias de marketing urbano. No jogo de concorrência

entre as cidades, que foram desenvolvidas todas as ações para consolidar suas imagens, os municípios continuam reforçando sua competitividade mesmo que abdicuem da gestão estratégica da sua imagem. Assim como, não serão mais competitivos ao se limitarem em gerir estrategicamente apenas sua imagem (PEIXOTO, 2000).

Com base nos autores consultados, este estudo considera que a competitividade entre cidades estimula o desenvolvimento de estratégias para o seu crescimento econômico e fortalecimento de marca, porém, salienta a importância da integração entre esses interesses e os interesses sociais da população, de modo que determinados setores considerados menos lucrativos não fiquem esquecidos diante de ambiciosas estratégias.

3.1.4 Inovação como ferramenta estratégica

O design não se resume à uma competência usada para diferenciar artefatos e gerar uma visão futura para um setor da empresa. O design é também uma aplicação na estrutura da organização que altera os processos e modifica a gestão da inovação (MOZOTA, 2003).

Cooper, Junginger e Lockwood (2009) afirmam que há três estágios para a pesquisa e prática do gerenciamento de projeto:

- O primeiro estágio se encontra no contexto da fabricação e é neste contexto que a gestão de design teve sua origem na década de 1960. O produto tem como principal objetivo ter sucesso competitivo no mercado em que está inserido, neste âmbito, a gestão de design tem como maior preocupação o gerenciamento relacionado diretamente com o processo de desenvolvimento e fabricação do projeto. Neste cenário, as áreas de pesquisa procuram as melhores práticas para a elaboração de produtos, para a relação entre designers, engenheiros, especialistas em marketing e para a função do design na equipe de criação de novos produtos. Os pesquisadores em gestão de design que atuam nesse contexto possuem uma tendência em focar nos processos de fabricação;
- O segundo estágio da pesquisa e prática da gestão de design fundamenta-se no papel da mercadoria no cenário da fabricação. Deste modo, o produto permanece sendo compreendido como um bem para ser comercializado e o seu objetivo permanece sendo obter sucesso competitivo no mercado. Porém, os desafios de branding e marketing aumentam o escopo e adicionam novas questões sobre a experiência e percepção de um produto pelo público alvo. Não é à toa que a função da gestão de design no branding e no marketing progrediu primeiramente nos países onde a indústria atualmente desempenha um papel menor na

economia nacional do que anteriormente. Essa situação é válida para países da América do Norte e Europa Ocidental;

- O terceiro estágio da prática e pesquisa da gestão de design é relativamente novo e se encontra como um todo no contexto da empresa e sociedade. Neste contexto o pensamento e as atividades de design fazem parte da organização, sendo no branding, marketing ou fabricação, a gestão de design muda o curso do projeto como gerenciamento para o gerenciamento como projeto. Em países que possuem organizações onde a gestão de design se encontra no terceiro estágio, a pesquisa em design é mais avançada possuindo programas de doutorado e uma consistência mais estabelecida no financiamento da educação e pesquisa em design. Assim, a pesquisa em design também foi aceita em domínios científicos como ciências sociais e humanidades, a fim de abordar temas como economia, política, sociologia e meio ambiente. Atualmente há esforços no nível da União Europeia para criar uma forte base de pesquisa do design como inovação, indo além do produto (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009)

As cidades criativas, por essa sua característica principal, possuem uma dinâmica diferente, diferenciando-se do entendimento de cidade do passado, a qual reforça as atividades urbanas rotineiras e planejadas como conceitos rígidos. A cidade do futuro deverá ser capaz de ostentar um local confortável para seus cidadãos, não somente para morar e trabalhar, mas ser mais do que sua população espera. Deste modo, os cidadãos podem contribuir para a cidade por meio da criatividade ao gerar interesses positivos. Para isso, requerem compreender as inovações relacionadas às ferramentas urbanas competitivas, como a competência de comunidade, valor cultural, governança com qualidade, assimilação do design, conscientização ecológica e o entendimento de como utilizar a percepção (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

Considerando a velocidade atual do fluxo de informações somada às novas tecnologias neste setor, em um mundo que se globaliza cada vez mais, é possível afirmar que as geotecnologias exercem um papel crucial para a gestão e planejamento urbano e regional, assim como considerar o sensoriamento remoto urbano como uma tendência futura, como por exemplo, a utilização de drones para o acompanhamento e controle de áreas urbanas (ALMEIDA, 2010).

Entretanto, a tecnologia é capaz de atender à humanidade, porém um grupo de tecnologias de longo alcance somente conseguirá ser eficaz se tiver apoiada ao planejamento e à habitantes que as consigam inserir na rotina. Isso se aplica às necessidades básicas humanas, em qualquer contexto urbano, uma cidade viável é construída com atributos sociais como diversidade e inclusão, e não com tecnologia (BEVOLO e STIPHOUT, 2018).

A exemplo, as cidades que possuíam a aparência, o aspecto e a atmosfera como oriundos da era das fábricas e da industrialização não obtiveram sucesso

quando determinavam o design como um complemento e não como o centro daquilo que transforma a cidade em competitiva e atraente (LANDRY, 2008).

As cidades criativas se inserem no conceito de economia criativa. A economia criativa utiliza da mesma fonte da economia da experiência. Além de produção intelectual, na criatividade há ainda emoção, vida, experiências, capaz de produzir um local onde soluções e ideias para antigos e novos problemas, assim como novas oportunidades, sejam expressas de maneira imprevisível. Portanto, é necessário oferecer condições contextualizadas e favoráveis para que a criatividade surja e se efetive. Ainda que, as cidades que pretendem ser criativas possuam características em comum, a criatividade é manifestada do interior para o exterior, tendo raízes no local (REIS e URANI, 2011)

Além disso, como fonte de competitividade, os recursos humanos ultrapassaram os recursos naturais. As habilidades, o talento e a criatividade humana estão sobrepondo os meios provenientes da natureza, a localização e a mão de obra indiferenciada. O sucesso futuro das cidades é determinado pelas inovações geradas e pela inventividade daqueles que nelas vivem, trabalham e as administram (LANDRY, 2008).

As ferramentas de gerenciamento de local são sugeridas para as estratégias criativas, consistindo em fatores fáceis e difíceis. Fatores leves apontam para networks, interação social e aperfeiçoamento de identidade. De outro modo, há dois tipos de fatores difíceis: estratégias de imposição do branding da cidade, com o foco em promover e posicionar a marca por meio de técnicas de marketing, e projetos de criação de lugar, com o propósito de investir na qualidade do local, por meio do desenho urbano (MENGI et al., 2017).

Considerando essa tipologia de políticas, o branding de cidades requer atenção especial a fim de promover as cidades criativas progressistas (DURMAZ, YIGITCANLAR e VELIBEYOGLU, 2008). Neste contexto, na cidade de Glasgow, Escócia, foi possível, por meio da música e do cinema, obter um mecanismo de branding. O branding da cidade foi importante tanto para reforçar uma consciência interna de identidade quanto para espelhar novas imagens da cidade para todo o mundo (LANDRY, 2008).

Conforme as cidades percebem o valor da estruturação da sua imagem e do seu branding, é comum que inicialmente recorram à arte pública de rua como maneira de destacar projetos de revitalização urbana e para incentivar nos habitantes a expectativa e a esperança em relação às mudanças que irão ocorrer (JOFFE, 2011).

Para atrair talentos e investimentos as cidades devem procurar se diferenciar e competir entre si. Por sua vez, a criatividade concentrada e baseada no local, promove a diferenciação e singularidade deste local em relação às

outras regiões, atraindo investimentos e pessoas talentosas, elevando sua reputação e aumentando sua atratividade (LANDRY, 2008).

Sob qualquer ângulo, é crescente e forte a influência do branding, da marca registrada e do design no valor do produto. A agregação de valor da criatividade é a qualidade e autenticidade do produto. A economia criativa é moldada com todos esses valores agregados unidos (VERHAGEN, 2011).

Os centros urbanos que possuem como base conceitual a criatividade, como espaços para exposições e oficinas, galerias de arte, cafés inovadores, instituições orientadas ao design e às artes, promovem eventos onde pessoas criativas se conhecem, socializam e compartilham experiências, ideias, informações, projetos e notícias da comunidade, sendo importantes agentes incubadores da criatividade. Devido à imagem positiva, as cidades criativas, são capazes de obter reconhecimento internacional e atrair imigrantes talentosos e geradores de capital. (MENGI et al., 2017).

Considerando os expostos nesta subseção, é possível afirmar que a tecnologia, a criatividade e o design, somados aos seus respectivos aspectos sociais, formam um poderoso conjunto de meios para a inovação em cidades sendo aplicados de maneira estratégica para o desenvolvimento de seu branding.

3.1.5 Partes interessadas

É importante destacar a importância das partes envolvidas, de maneira que gestores e designers procurem entender as atividades do outro como maneira de aprimorar a implementação e atuação da gestão de design na organização (CASAS e MERINO, 2011).

Em uma cidade criativa a criatividade é proveniente de toda e qualquer fonte, qualquer pessoa que atue com conteúdo inventivo alimenta a criatividade da cidade, e não somente os agentes envolvidos na economia criativa e os artistas, apesar destes atuarem de maneira intensa e importante. Efetivamente, a criatividade é legitimada às artes, essa criatividade possui características diferenciadas que somam à economia sob o enfoque da orientação por ideias (LANDRY, 2008).

Desse modo, um dos principais fatores para a implementação bem sucedida de uma estratégia de desenvolvimento da cidade é a atuação das partes interessadas no processo e nas decisões (RASOOLIMANESH et al., 2015).

Julier e Leerberg (2014) descrevem o início da implementação da aplicação do design no planejamento da cidade de Kolding, Dinamarca, com um workshop com os políticos municipais, com o objetivo de determinar as ambições

e o escopo do processo, assim como os desafios que seriam enfrentados. Os políticos debateram sobre promover o crescimento, aprimorar a imagem de Kolding e encorajar a base e o foco da comunidade para o crescimento futuro. Os políticos gostariam que a nova visão fosse como um farol para todo o município, suas ambições eram que a cidade passasse a ser um local atraente para negócios e moradia, um lugar de progresso, com habitantes orgulhosos que sejam porta vozes da comunidade e do município.

Lembrando que as crises econômicas e a globalização são episódios que estimulam a competitividade entre as cidades, com o intuito de atrair recursos humanos e capital, a dedicação das cidades para alcançar a sustentabilidade em época de globalização abastece um alicerce em direção ao branding de cidades, gerado a partir da determinação de uma identidade e imagem singulares da cidade, consentidas pelas partes interessadas (DASTGERDI e LUCA, 2019).

Porém, a ideia da reforma urbana contrapõe esse pensamento. Aqueles que defendem esse posicionamento possuem uma tendência em assumir uma postura crítica e cética em relação à globalização capitalista. Assim, a qualquer custo, rejeitam a atração de investimentos em priorização do objetivo de reduzir as desigualdades e evidenciar o fundamental papel do Estado no abatimento das disparidades, que tendem a crescer na direção da globalização (SOUZA, 2006).

O processo de desenvolvimento de branding de cidades se constitui em um cenário multidimensional e complexo, que inclui planejamento urbano, de mídia, econômico, cultural e político. As várias partes interessadas devem participar do processo, com diversidade de ideias, objetivos e motivos. Esses fatores influenciam a construção, nível de alterações e execução ou instabilidade do branding de cidades (DASTGERDI e LUCA, 2019).

Assim, a marca do local deve ser incluída como parte da estratégia para aumentar o apelo ao desenvolvimento inteligente e ampliar sua possibilidade de implementação. O planejamento urbano e/ou a implementação da marca não podem ser vistos simplesmente como instrumentos para alcançar novos progressos e vendas rápidas, mas como ferramentas que podem auxiliar na melhoria e avaliação do ambiente urbano. Inserir o branding da cidade aos processos de planejamento urbano pode colaborar com os produtos, narrativas e identidades que podem atrair os diversos atores do planejamento e também provoca a possibilidade de rever a qualquer momento as estratégias e padrões de mercantilização (ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016).

Jernsand e Kraff (2015) defendem a abertura à mudança, a maneira de pensar, a participação e a imaginação como uma maneira para a comunicação. A atuação das partes interessadas não se resume ao feedback ou conselhos, mas também em incentivar o envolvimento delas durante todo o desenvolvimento do projeto, independente do dimensionamento das questões debatidas. Para isso, o local deve ser aberto à transformação, capaz de se readequar de maneira

contínua. No estudo desenvolvido pelos autores, no processo de criação do *place branding* da praia de Dunga, Quênia, uma tarefa importante, antes de iniciar todo o processo, era compreender o cenário específico existente, com o objetivo de entender a verdadeira situação e as possíveis e adequadas ações que poderiam acontecer. Esta fase foi especialmente importante, considerando ainda que os autores do projeto nunca haviam estado no país e não eram familiarizados com o contexto local.

As categorias propostas se assemelham ao processo de branding da cidade: inicialmente as autoridades discutem sobre uma visão de futuro e as melhores estratégias de branding de cidades que poderão alcançar essa visão; posteriormente, a cultura proposta para a marca deve ser disseminada na cidade; então as comunidades devem ser envolvidas e estimuladas a participar no refinamento da estratégia proposta para o branding da cidade; após essas etapas, devem ser encontradas sinergias entre as partes interessadas, que se comprometerão a cumprir os propósitos de impulsionar a marca, esse compromisso deve estar baseado nas oportunidades oferecidas ao público alvo, contexto físico da cidade e sua infraestrutura; por fim, tudo o que é realizado deve ser informado e incentivado (KAVARATZIS, 2009).

No entanto, a condição do capital é cômoda, a gestão local oferta o que pode com a intenção de conquistar e reter novas companhias, ao passo que faltam, ou dizem que faltam, recursos para regularização fundiária, habitação popular, saneamento básico etc., realizam a renúncia fiscal e focam os recursos em melhorias de infraestrutura para as empresas. Assim, a desejada ampliação do poder da escala local se assemelha à uma ilusão condicionada ideologicamente (SOUZA, 2006).

Quanto ao *place branding*, entende-se também que outros fatores podem ser diferenciais para o sucesso de uma marca de cidade. Por exemplo, o desenvolvimento do *place branding* pode considerar o design participativo como condutor do engajamento e comprometimento da comunidade, de maneira que possam sentir autonomia sobre a marca em uma tentativa de manter essa marca sustentável por mais tempo, capaz de se readequar às mudanças e evoluir de maneira contínua (JERNSAND e KRAFF, 2015).

Sendo assim, embora a adoção de estratégias para o desenvolvimento de uma cidade possa incluir a atração de investidores externos e para isso exista a negociação de recursos cedidos pelo município, a população deve participar ativamente de todo o processo de planejamento e tomada de decisões. Embora, na prática, essa participação ainda seja tímida e com pouco incentivo, esse movimento deve ser estimulado e os habitantes devem ser os principais beneficiados de toda a negociação, desse modo, se sentirão agentes ativos nas mudanças que ocorrerem na cidade e pertencentes aquele espaço, fortalecendo o branding da cidade.

3.1.5.1 A cidade e o cidadão

O urbano é um lugar que estimula o encontro, a reunião e a coexistência, é um centro de vida e atração, associado às atividades práticas, já que, tudo é existente por meio da troca, proximidade, união e relacionamentos. A cidade, por sua vez, proporciona situações sequenciais que, apoiadas umas às outras, mas de acordo com suas particularidades, não existem separadamente. Desse modo, a cidade constrói, liberta e identifica a natureza do contato social (LEFEBVRE, 2008). Portanto, as cidades são mais complexas do que grupos de prosperidade concentrados em seus setores centrais comerciais, visto que, até mesmo os padrões mais simples se desenvolvem da combinação de agrupamentos compostos por pequenas aldeias, e as grandes regiões metropolitanas são concebidas por diversos municípios de tamanhos diversos e interdependentes (BATTY, 1995).

O direito à cidade se revela como uma maneira acima dos direitos à liberdade, ao habitar, ao habitat e à individualidade na sociedade. O direito à atividade participativa, como a obra, e o direito aos bens, à apropriação e à propriedade estão compreendidos no direito à cidade (LEFEBVRE, 2008). Consequentemente, se a influência das pessoas nas políticas públicas vai de acordo com o contexto que mais as afetam, as políticas serão diferentes em lugares diferentes e as relações decorrentes entre o desenvolvimento e a qualidade de vida também serão diferentes. Portanto, é necessário utilizar novas maneiras de gestão e planejamento urbano, incluindo ativamente a comunidade durante o processo (BARCELLOS e BARCELLOS, 2004).

No entanto, a adesão dos cidadãos à participação nos novos serviços e novos projetos, assim como o sentimento de pertencer à cidade, o grande índice de aprovação e aceitação pública às cidades projetadas e sobretudo à uma aparente unanimidade alcançada por esses projetos são utilizados como discurso para ostentar os resultados de sucesso dos projetos de renovação urbana. É importante questionar se a participação do cidadão nos novos projetos de renovação urbana é realmente ativa ou passiva, representada ou efetiva, transformadora ou legitimadora desses projetos. Outro importante questionamento é se o nível de consenso atingido possui fissuras relevantes para serem discutidas ou não são claras para o cidadão comum a ponto de não serem interrogadas (SANCHEZ, 1999).

Há de se considerar que, acompanhado àqueles que garantem benefícios em decorrência dos projetos de renovação urbana, sendo assim, possuem interesses em desenvolvê-la, existem grupos de habitantes que não usufruirão diretamente de suas vantagens, mas terão que inevitavelmente partilhar de seus custos. Para esses grupos o alcance aos benefícios trazidos pela renovação urbana se detém apenas na imaginação, considerando a demasiada veiculação

dos hábitos da classe média a veracidade do usufruto compõe-se como uma linguagem fictícia tão importante quanto a efetividade do uso dos proveitos dos projetos de renovação urbana (SANCHEZ, 2001).

Com o objetivo de encontrar melhorias de vida, é crescente a quantidade de intervenções realizadas pelos habitantes nas áreas públicas dos centros urbanos. A origem dessas ações, normalmente são as buscas por soluções para problemas pontuais de pequena dimensão no cotidiano dos habitantes, sendo a partir de observações em seus deslocamentos ou por questionamentos em relação ao estilo de vida que estão seguindo. Esse comportamento cidadão tem se manifestado em todo o mundo e com associações de nomenclaturas diversas, como Urbanismo Tático. Que por meio de suas práticas, a construção do espaço público é capaz de assegurar seu caráter social atingindo maiores níveis de apropriação, consciência e utilização pelos habitantes (MACEDO e ALMEIDA, 2015). Entretanto, com a disseminação do modo de vida e valores característicos da classe média há uma contribuição para a solidificação de uma imagem representada por uma vida urbana organizada, sem conflitos e harmoniosa. A grande difusão de imagens síntese do município fortalece o conceito da utilização plena das novas áreas modernizadas e insinua que exista para todos os habitantes uma vida de classe média (SANCHEZ, 2001).

Essencialmente, considera-se que os habitantes devem ser envolvidos na gestão de design da cidade, assim, percebem a consolidação da identidade local e se sentem dispostos a informar à malha externa à cidade, efetuando o princípio da comunicação. Assim, o princípio da comunicação é importante na efetuação estética da cidade como fator competitivo (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008). Por exemplo, em uma pequena comunidade chamada Eltang, à nordeste do centro de Kolding, foi proposta uma nova área residencial. Elaborar um plano massa para uma área é uma tarefa tradicionalmente realizada por arquitetos e urbanistas. Porém, em Eltang, a população local e potenciais futuros habitantes foram convidados a cocriar o plano. Foi formado um grupo inicial e os participantes colaboraram com oficinas de design, até mesmo crianças contribuíram. O objetivo do procedimento é conceber um aspecto de propriedade do projeto pela comunidade e oferecer aos cidadãos a oportunidade de colaborar com o projeto do local (JULIER e LEERBERG, 2014).

O uso do diálogo com a população local tem por objetivo produzir uma releitura sobre o mesmo território, realizando uma espécie de 'design de território', projetando produtos, sistemas e serviços para todas as organizações locais e não somente para os negócios (PARENTE, 2016).

Conforme mencionado anteriormente, embora a participação da população ainda não seja efetiva na prática e as decisões são tomadas no sentido vertical, o qual pessoas detentoras de poder sobre a gestão da cidade decidem considerando interesses próprios, levando em conta os expostos dessa seção, ainda assim, é possível afirmar que seja fundamental considerar a importância

da participação dos habitantes no desenvolvimento de novos projetos urbanos, principalmente de modo plural e coletivo, de maneira que todas as classes sociais, etnias e todas as minorias se sintam representadas, independente da escala geográfica que atinjam os projetos e de qual setor partiu a iniciativa de desenvolvê-lo.

3.1.6 Políticas públicas de design

O design está caminhando além do seu tradicional papel e se afirmando como uma ferramenta capaz de abordar uma série de questões, desde a estratégia até a transformação social (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009).

Políticas de design são estratégias governamentais que possuem o objetivo de aprimorar os recursos de design do país e estimular a sua utilização de maneira efetiva no território nacional. Um campo comum às políticas de design é o desenvolvimento de um contexto em que a criatividade e o design consigam emergir, onde as empresas são estimuladas a aperfeiçoar seus serviços e produtos por meio da capacidade dos profissionais de design e que esses profissionais também sejam contratados pelo setor público, visando a melhoria dos seus processos e fornecendo à população serviços acessíveis, de boa qualidade e inclusivos (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010). Essas estratégias podem ser consideradas também no caso das cidades, principalmente em países mais competitivos os programas e políticas de design estão presentes. O apoio aos programas de design almeja, em especial, a expansão da vantagem econômica no campo das pequenas empresas e existem em 48% dos países mais competitivos. Esses programas constituem uma parcela importante de uma política de design nacional (RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008).

Outro importante instrumento para as políticas urbanas é o *city marketing*, por meio das representações e imagens da cidade (SANCHEZ, 2001). Além do mais, o branding de cidades tem a capacidade de potencializar a característica competitiva do município.

Na Índia, alguns cursos de design disponibilizam apenas um certificado ao passo que em outros cursos como engenharia e arquitetura é concedido um grau de escolaridade. Essa diferença entre os cursos causa preconceito em relação aos designers em mercados competitivos, porém, recentemente, a educação em design foi incluída no India Design Council. As políticas de design devem abordar esses desafios e esforçar-se para assegurar condições apropriadas para a formação de profissionais de design, para que seja permitida uma ampla estratégia de design (RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008).

Geralmente, as políticas públicas percorrem um ciclo que contém as etapas: reconhecimento da oportunidade ou do problema; reunião com representantes de grupos das comunidades e especialistas; pesquisa e coleta de informações e evidências; envio de documento ao governo justificando a política pública; execução; fiscalização; análise do impacto e da entrega, a fim de abastecer o próximo ciclo. Porém, são poucos os países que implementam as políticas de design atendendo a esse processo, a Coreia do Sul é uma exceção. No país são implementadas políticas de design, desde 1993, com ciclos de cinco anos, em que cada ciclo é avaliado e alimenta o novo ciclo, em um processo contínuo. Assim, a Coreia do Sul melhorou gradualmente suas políticas de design, e soube aproveitar o impacto exercido na economia (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010).

Outro exemplo de inserção do design na política voltada para o espaço urbano é o do Instituto da Terra da Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, que criou em 2005 uma unidade de pesquisa chamada Urban Design Lab, a fim de cooperar com os estudos que delineiam o futuro do urbanismo sustentável por meio da abordagem fundamentada no design. Os principais colaboradores da unidade de pesquisa também atuam nas Escola de Pós-Graduação em Arquitetura, Planejamento e Preservação e na Fundação de Engenharia e Ciência Aplicada (URBAN DESIGN LAB, 2020).

Apesar de já ter atuado em várias regiões do mundo, como Índia, China, Quênia e Gana, a principal atuação do Urban Design Lab desde o início de suas atividades é na cidade de Nova York e arredores, onde tem colaborado com as comunidades locais para o desenvolvimento econômico sustentável, mudanças climáticas, saúde pública, micro infraestruturas e nos projetos de edifícios verdes. Esta área é utilizada como um modelo para a resolução de desafios relacionados ao futuro do urbanismo sustentável, as pesquisas incluem: clima e sociedade; energia; água; saúde global; comida; nutrição; ecossistemas; pobreza; perigos e riscos; e urbanismo. Os colaboradores do laboratório são profissionais e acadêmicos das áreas de planejamento, preservação histórica, arquitetura, ciências ambientais, climatologia, ecologia, educação, engenharia, negócios, ciências sociais, direito, economia, humanidades e, assim como este estudo, design (ibid).

A partir dos expostos acima, o presente trabalho acredita que as políticas públicas de design sejam estratégias fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de uma cidade. Considerando que programas dessa natureza abordam a criatividade, a competitividade, os aspectos sociais, entre outros temas já aprofundados neste estudo e avaliados como essenciais para a aplicação da gestão de design ao branding de cidades.

3.1.7 Reputação

Em um mundo gradativamente competitivo, a tecnologia oferta oportunidades globais de construção de redes de exposição e comunicação para a globalização das marcas. Esse cenário elucidada a preocupação da gestão local em melhorar o prestígio e a reputação dos seus territórios, sendo cidades, regiões ou países, em relação à comunidade internacional. Por sua vez, esses territórios competem por investimentos estrangeiros, exportações e apelo turístico. Exemplificando, cada nação procura promover seus valores, histórias, cultura e identidade, com a ambição de se diferenciar em um mercado internacional. Desse modo, os governos se esforçam em realizar uma gestão inteligente da sua imagem. Conseqüentemente, países ou territórios que possuem uma imagem positiva também possuem vantagens competitivas em diversos setores da economia, como no turismo, na abertura de mercados para a exportação e atração de novos negócios com investimento externo. (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

No entanto, a reputação de uma cidade não pode existir sem uma base genuína, um município bem projetado deve ser real, com ações ativas e planejamento acurado, para que esteja no cerne de uma eficiente reputação. Uma paisagem urbana bem projetada e atraente gera uma reputação que tende a levar a cidade ao aumento da competitividade à longo prazo. A estética urbana, projetada por meio da gestão de design da cidade, poderia gerar um suporte para o princípio da reputação e distinção do município (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Logo, somente políticas, ainda que realizadas de maneira efetiva, não são o bastante para que o público externo seja convencido e esqueça suas percepções existentes, considerando que imagens de nível nacional sejam resistentes às modificações. Para resultar em uma reputação precisa, a estratégia deve ser executada de maneira eficiente somando a ações simbólicas, como políticas especialmente memoráveis (ANHOLT, 2008).

Além disso, enquanto a competitividade de uma cidade se constrói por meio do seu ambiente real e ideias, crenças e sensações que as pessoas possuem sobre o local e a sua identidade é a composição das características que a faz singular em relação à outras cidades, a estética da cidade é um importante fator no progresso da competitividade e reputação local. Nesse sentido, a gestão de design de uma cidade é fundamental para que esse desenvolvimento ocorra (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Desse modo, este estudo considera que a reputação da cidade está entrelaçada entre os planos estratégicos e a sustentação desses planos. Uma vez que, a reputação é sustentada pela identidade da cidade com o objetivo de se diferenciar e competir por recursos em um mercado global, não basta apenas

efetivar os meios que aumentem a reputação de uma cidade, mas, deve-se procurar meios que mantenham essa reputação em alta e que seja perpetuada ao longo dos anos, para isso, os meios determinados devem ser fortes, verdadeiros e sólidos.

3.1.8 Intento estratégico

O nível estratégico da gestão de design, é o estágio com maior integração com o design. É quando o design se torna diretamente ligado com a estratégia competitiva da empresa (CASAS e MERINO, 2011). Por isso, é importante destacar que o estabelecimento das estratégias competitivas se compõe a partir de duas dimensões: a primeira se refere a criação de motivação organizacional, sendo chamada de pensamento estratégico ou intento estratégico; e a segunda dimensão se refere ao desenvolvimento das habilidades da empresa, fundamentais para obter êxito na concorrência, chamada de capacidades especiais e recurso ou competências essenciais (RODRIGUES e FERNANDEZ, 2011).

Para desenvolver um pensamento estratégico, é fundamental, segundo McGee (2014), compreender a direção da organização. O que deve ser respondido é o que a empresa deseja atingir e deseja ser. O vocabulário normalmente utilizado é valores, missão e visão, porém o termo cunhado por Hamel e Prahalad (1995) para a obsessão em atingir o propósito indicado a longo prazo é intento estratégico.

Empresas do ocidente que procuram ajustes estratégicos por vezes se veem superadas por empresas que geralmente são conduzidas por objetivos de longo prazo seguidos de maneira rigorosa e implacável com intenção estratégica. Organizações como CNN, Honda e Sony tiveram êxito devido à obsessão em conseguir obter o domínio global em seus campos de atuação. A intenção dessas organizações normalmente não é proporcional à capacidade e aos recursos existentes, há esse hiato entre recursos e ambição. Dessa forma, o intento estratégico leva as organizações a adaptar e ampliar seu estoque e criar novos, se preocuparam mais em alavancar os recursos do que garantir uma adaptação estratégica entre a capacidade atual e os ambientes da indústria (MCGEE, 2014).

Segundo Hamel e Prahalad (1995):

A visão estratégica como capacidade de expansão ajuda a desmistificar o sucesso das empresas japonesas que se tornaram líderes mundiais a despeito da escassez inicial de recursos. Se o objetivo for explicar o sucesso da Sony, Toyota ou Yamaha, é mais honesto falar sobre os atributos da alavancagem de recursos do que sobre os atributos da gerência japonesa. A lição para os gerentes

ocidentais não é tanto que devam estudar a cultura japonesa, mas sim garantir que haja capacidade de expansão suficiente em suas próprias empresas para gerar uma busca incansável de oportunidades de alavancar melhor os recursos (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 176).

Portanto, o intento estratégico pode ser utilizado como um alvo psicológico que proporciona um foco para que todos os integrantes da organização possam adotar. Assim, as previsões até podem se tornar autorrealizáveis desde que os colaboradores acreditem que a organização seja líder do setor e que as empresas líderes vigentes não tenham o conhecimento de que o plano está sendo colocado em prática por outra organização. A expansão em conjunto com as economias de escopo oferece uma base econômica para fundamentar o intento estratégico, porém, existem fatores limitantes quando é exigido maior variedade do que os aspectos fixos podem suportar (ibid).

Existe uma relação muito próxima entre as competências organizacionais, o intento estratégico da empresa e as competências individuais (DUTRA, 2011), assim é possível entender a importância das pessoas para a mudança da instituição e que as competências pessoais não devem ser encaradas de maneira genérica, mas vinculadas à essência da organização (CHAVES et al., 2014).

O estabelecimento de uma estratégia competitiva se apoia na criação de uma competência. Essa competência, para ser tida como essencial, deve responder à três análises: ser capaz de se expandir para novos mercados; ter seu valor percebido pelo público alvo; e dificuldade para ser imitada. Uma competência essencial tem por obrigação trazer novas oportunidades em diferentes mercados para a empresa, deve ser agregadora de valor e oferecer aos clientes os benefícios desse valor e por fim, deve se diferenciar dos seus concorrentes de uma maneira difícil de ser imitada (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Portanto, considerando que a aplicação de um planejamento estratégico e desenvolvimento do branding em uma cidade adotam diretrizes semelhantes aquelas que empresas utilizam quando também executam um plano estratégico associado ao seu branding, este estudo acredita que a utilização do conceito do intento estratégico é válida para cidades e auxilia na determinação de um foco principal para a prática da gestão de design em planos estratégicos urbanos e branding de cidades.

3.1.9 Ferramentas estratégicas

Historicamente, são os militares que possuem uma longa experiência com o planejamento estratégico e por muito tempo esse tema era sinônimo de realizar planos com base nas prováveis ações de um adversário (WEIHRICH,

1982). No entanto, a principal diferença inserida pelo planejamento estratégico ao planejamento tradicional é intencional ser participativo. O seu aspecto de orientação é a ação e valoriza mais os procedimentos do que os produtos do planejamento. O planejamento é entendido como uma ânsia em elaborar soluções e de as monitorar, sendo um processo facilitador da ação urbana pública (GUERRA, 2000).

O planejamento estratégico tem sido extensivamente aplicado ao mundo dos negócios por empresas voltadas a fabricação de produtos, porém também utilizado na indústria de serviços, como, consultoria, informática, direito, bancos, teatros e companhias aéreas (WEIHRICH, 1982).

Com a evolução do planejamento estratégico, a atenção se voltou para a realização de projeções e não mais para a compreensão do contexto do mercado, em especial da concorrência e dos consumidores. O resultado era uma reflexão sobre a situação existente e a competência de se antecipar às mudanças que poderiam vir a implicar nas estratégias de desenvolvimento das empresas (GUERRA, 2000).

O sucesso de uma empresa não é exclusivo do quanto ela domina o cenário externo, mas do modo como a corporação utiliza e potencializa seus recursos internos para antecipar e atender as urgências dos mercados e dos clientes. Sendo assim o triunfo da corporação é fruto da sua capacidade de evolução nas competências essenciais que irão amparar sua competitividade a longo prazo. O que transforma uma empresa em uma corporação competitiva é a sua eficiência em gerar novos produtos, em conjunto com novas tecnologias de produção e processos e principalmente sua habilidade em elaborar novas competências. (FEITOR, KLIEMANN e CORTIMIGLIA, 2005).

Para Hamel e Prahalad (1995):

A estrutura estratégica dominante presta bastante atenção à tarefa de alocação de recursos. É correto pressupor que os recursos são escassos; a alta gerência deve distribuí-los com cuidado. Mas não seria também tarefa da alta gerência multiplicar eficazmente a base de recursos da empresa por meio de abordagens criativas à alavancagem de recursos? A alavancagem é menos importante do que a alocação? Se não é, por que a preocupação quase exclusiva dos gerentes e pesquisadores da área de estratégia com a tarefa de alocação? (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 200).

A concepção de uma vantagem competitiva pode possuir uma coordenação eficiente entre as partes envolvidas, sendo elas os elos de um sistema de cadeias de valor global. As organizações ponderam a estrutura total das suas atividades elaborando estratégias de acordos e movimentação de conhecimento (MOZOTA, 2003).

Um modelo de desenvolvimento de competências essenciais se constitui em quatro fases indispensáveis: identificação, definição, desenvolvimento e alavancagem. As fases de identificação e alavancagem dizem respeito às competências essenciais existentes, as fases de definição e desenvolvimento se referem às competências essenciais que ainda não existem. As seguintes, se alinham a processos de incorporação dessas novas competências (PACHECO et al., 2009).

Conseguir distinguir o que não é uma competência essencial é tão importante quanto saber reconhece-la: não é uma carteira de habilidades específicas; não é um bem físico; não é uma gama de produtos. Por sua vez, as competências essenciais são recursos intangíveis, o conjunto das habilidades de uma empresa que atuam de maneira unida (ibid).

Kim e Mauborgne (2008) desenvolveram o conceito do oceano azul como um modelo estratégico que se direciona para a criação de novos cenários de mercado na fase de elaboração de produtos. A ideia é incentivar os gestores a criarem novos mercados onde não haja concorrentes. Dessa maneira, esse modelo impulsiona a inovação e redireciona o foco da elaboração de estratégias. Ao invés de se concentrarem nos concorrentes como referência, os gestores buscam uma visão que ultrapasse o cenário do mercado existente, desenvolvendo um novo valor para o público alvo. Esses autores consideram que, em comparação ao oceano azul, há a metáfora do oceano vermelho, nessa segunda o mercado existente se concentra em uma luta competitiva, aquele que quiser sobreviver terá de derrubar os inimigos que surjam no território. Por sua vez, na estratégia do oceano azul não há concorrência, uma vez que o território é criado e totalmente inexplorado.

Outra forma de abordagem da estratégia competitiva é o que Porter (1985) estabelece. Para ele, é necessária a criação de uma cadeia de valor, que pode ser identificada por meio de algumas características particulares:

- uma organização é considerada lucrativa quando o valor criado por ela for maior que os custos para a execução de todas as ações necessárias, assim, as organizações geram vantagem competitiva ao compreender quais as melhores maneiras para competir em um determinado setor;
- as atividades podem ser segmentadas em dois grupos, o primeiro grupo chamado de 'atividades principais' compreende os envolvidos em marketing, produção, entrega e manutenção do produto, o segundo grupo é classificado como 'atividades de suporte' e é composto por fornecedores de insumos, recursos humanos, tecnologia e infraestrutura, a fim de apoiar as demais atividades;
- as organizações conseguem vantagem competitiva ao gerar novas maneiras de guiar atividades, aplicando novos processos, novas tecnologias e insumos diferentes;

- uma organização é mais do que a composição de todas as suas atividades, a cadeia de valor de uma organização é uma rede de atividades conectadas por meio de vínculos e considerada ser além da composição de suas ações, os vínculos normalmente geram trocas na realização de diferentes atividades que precisam ser otimizadas, os vínculos necessitam também da coordenação das atividades, a gestão com o cuidado dessas ligações pode ser uma fonte efetiva para a vantagem competitiva;
- para que uma organização dispute em um setor específico sua cadeia de valor deve estar incorporada em um sistema de atividades maior, no qual o sistema de valor engloba também distribuidores e fornecedores, uma empresa só pode criar vantagem competitiva melhorando ou gerenciando melhor sua ligação com o exterior.

Sendo assim, com base nos autores citados nessa subseção, este estudo considera ser importante a adoção e adaptação de ferramentas estratégicas voltadas para as empresas na aplicação da gestão de design no contexto das cidades, como meio de potencializar o seu branding alinhado ao planejamento estratégico urbano, desde que se leve em consideração todos os fatores humanos e sociais relacionados neste cenário.

3.2 NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN

Levando em conta os três níveis da gestão de design, estratégico, tático e operacional, entende-se que os setores e os projetos precisam estar organizados a começar pela visão estratégica e da colaboração que podem proporcionar à missão da organização. Portanto, o nível estratégico direciona o nível tático, por sua vez, este direciona o nível operacional (STRAIOTO e FIGUEIREDO, 2015).

No entanto, a maior parte das empresas aplica o design somente em seu nível operacional, a fim de criar um acervo de materiais de uso para o dia a dia, por exemplo: embalagens, websites, comunicações, produtos, ambientes de varejo entre outros. Porém, desenvolvendo os níveis estratégico e tático há a possibilidade de agregar uma série de novas utilidades, como treinamentos de marca, processos operacionais, tomada de decisão, design de serviços, experiências com o cliente, design organizacional, liderança de pensamento e estratégia de negócios. Nessa situação se torna importante possuir uma forte gestão de design na incorporação (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

No nível tático da gestão de design, a natureza do design ainda não é um projeto ou um produto, mas um setor ou função que opera dentro da instituição como coordenador de inovação, cooperando com a gestão de funções, com a motivação e melhorias de comunicação na equipe de design (ibid).

Sob esse aspecto, um dos fatores que caracteriza uma cidade criativa é o respeito à arte nela produzida, seus aspectos estéticos, sua capacidade de comunicação e promoção da sua compreensão. Neste mesmo contexto, a diversidade cultural é acolhida e todas as formas e expressões de criatividade são incentivadas, com a criatividade sendo reconhecida como um importante aspecto na era da informação, a população consegue desfrutar de atividades criativas em seu cotidiano (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

As organizações que dispõem de uma crença ou atitude sólida possuem algo compartilhado entre os consumidores e funcionários: “uma grande ideia” que atinge de maneira mais profunda do que qualquer exposição de uma visão ou marca. Grandes ideias são consideradas: radicais, como empresas que tem o intuito de transformar o mundo; sociais, sendo sempre de propriedade pública e não somente do presidente; tangíveis, não sendo constituídas apenas por palavras, mas sim por atitudes; aguçadoras de desejos, pois geram uma comunidade de clientes (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

A gestão tática de design deve propor condições para o desenvolvimento de projetos e inovação, por exemplo implementar um setor interno de design, gerenciar as comunicações internas e externas sobre design aprimorando o entendimento do design entre colaboradores e parceiros, bem como analisar e melhorar o processo de design. Um dos seus objetivos é impulsionar o conhecimento de outros setores em recursos de criatividade em design por meio de atividades que possibilitem serem praticados por todas as funções (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011).

Quando as empresas são incentivadas a utilizar o design, é necessário que elas contratem localmente bons designers, assim, para construir uma indústria local de design é preciso que as universidades locais também sejam parte deste movimento e assim consequentemente. A ideia de sistema nacional de design como sendo uma estrutura de design integrada e apoiada a outras instituições nacionais, capaz de gerar impacto no progresso econômico e social do país, indica como é importante que o design tenha uma abordagem holística e sistêmica. Um sistema nacional de design só conseguirá ter um desempenho efetivo por meio da correlação com as políticas governamentais, a integração do design em políticas públicas de outras áreas é uma maneira de inclusão, por exemplo nos campos da inovação, da sustentabilidade e das indústrias. É primordial compreender as partes interessadas no sistema nacional de design e a qualidade de vida da população do respectivo país (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010).

Desse modo, este trabalho entende que para a aplicação efetiva do design, seja no contexto corporativo ou urbano, é fundamental a estruturação de um setor específico de design, dedicado integralmente a empregar a gestão de design, em seus três níveis e por meio das ferramentas e conceitos de design, de uma maneira integrada aos demais setores existentes em tal contexto.

3.2.1 Design e cidades

As políticas de design estabelecem uma visão estratégica e projetam a utilização do design em uma nação, já os programas de design são as práticas que possibilitam que as políticas sejam realizadas. Os programas trabalham diretamente com o setor público e privado, oferecendo suporte para o uso do design de maneira efetiva, focam na divulgação do design, por meio de campanhas, publicações, exposições, workshops e conferências. Sendo que programas de suporte de design não menos frequente que programas de promoção. (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010).

As políticas de design não obedecem a um padrão predefinido, ao contrário, são realizadas de diversas maneiras em diversos países, seguindo essencialmente as características econômicas e políticas de cada país, assim como o comprometimento do governo com o design. Porém, a maioria das nações ainda fomenta o design mediante atividades isoladas e não são capazes de integrar os programas em um planejamento estratégico efetivo (ibid).

Com as mudanças e problemas pelos quais o mundo está passando, como superpopulação, escassez de alimentos, energia e cuidados com a saúde, a inovação deixou de ter como foco as melhorias tecnológicas e voltou-se para a produção de inovações de significado. Assim, para nos relacionarmos com as pessoas é necessária a criação de ecossistemas, e não simplesmente produtos e para realizar essa ação de modo eficaz, as incorporações devem entender, em primeiro lugar, aquilo que cria o significado para as pessoas. Sendo assim, o design deve ter capacidade de encontrar ideias que realmente atinjam e mudam a vida. É necessário trabalhar no cerne dos negócios de maneira completamente integrada, para que se crie não somente novos produtos, mas também novas ideias culturais que também possibilitem a mudança social (GARDIEN e GILSING, 2013).

Portanto, considerando que as práticas do planejamento urbano devem partir e ter como base a situação existente e levar em conta os recursos disponíveis (DUARTE, 2013), ele difere do nível estratégico da gestão de design, cuja visão é voltada para um futuro inexistente e independente dos recursos e cenário atual, se assemelhando então ao nível tático da gestão de design. Por sua vez, como analisado anteriormente, o planejamento estratégico urbano coincide com o nível estratégico da gestão de design, pela sua característica de projeção voltada para um futuro imaginado e desejado.

Jacobs (2011) é crítica ao enfatizar as diferenças entre estratégias e táticas no planejamento urbano:

Nesta seção, abordarei vários assuntos que em si já são reconhecidos como pertencentes à esfera de ação do planejamento

urbano: moradias subsidiadas, trânsito, padrão estético urbano, métodos analíticos. O planejamento urbano moderno convencional tem metas em todas essas questões e, portanto, possui táticas – tantas táticas, tão arraigadas, que quando se questionam seus fins, elas são justificadas em função das condições estipuladas por outras táticas (por ex., precisamos fazer isso para obter o aval federal para empréstimos). Nós nos transformamos em prisioneiros das nossas táticas, e é muito raro enxergarmos estratégias por trás delas (JACOBS, 2011, p. 271).

Alinhando a gestão de design ao planejamento estratégico urbano, é possível incorporar habilidades e ferramentas de design aos setores públicos, por meio de programas, projetos e políticas públicas de design.

A educação deve integrar uma política de design, de modo que garanta que sejam suficientes a quantidade, a experiência e a qualidade dos profissionais de design, com o objetivo de suprir as expectativas esperadas. Uma população que tenha um número considerável de habitantes com educação em design gera uma maior quantidade de consumidores interessados em design, e conseqüentemente demandam por produtos bem produzidos. Para a maioria das nações, gerenciar uma política de promoção do design com uma política de educação em design é considerada uma difícil tarefa, devido à necessidade de uma coordenação de alto nível para a implantação de uma estratégia política coesa. Por exemplo, na Coreia do Sul a política de educação em design obteve êxito, entre os anos de 1993 e 2002 o país mais que dobrou o número de graduandos em design, sendo que os melhores conseguiram encontrar emprego e os demais aplicaram suas capacidades criativas em outros seguimentos profissionais (RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010).

Sendo assim, este trabalho considera que para o emprego de táticas de design em cidades são necessários programas de design e para que esses programas sejam efetivos é preciso que haja educação em design, desse modo a população se beneficia tanto por meio da cultura e educação quanto pela aplicação dos programas de design em setores diversos da administração pública, porém, com gestão centralizada no setor de design da cidade.

3.2.2 Diretor de design da cidade

O designer antes visto como um agente diferenciador externo para a organização passa a ser visto como um agente interno na construção da competência central por meio da distinção dos processos de inovação, assim, o design é ao mesmo tempo um diferenciador e coordenador do processo transformador (MOZOTA, 2003).

Estudos recentes indicam um crescente consenso de que o gerente de design enfrenta alguns desafios: esclarecer as funções e valores do design em um cenário organizacional; estabelecer o que o design é para a organização; transmitir essas utilidades externa e internamente; gerar um ambiente na organização para que o design possa cumprir e assumir sua função (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009). Sendo assim, no nível tático, o design assume sua autonomia em relação à outras áreas da organização, convertendo-se em um departamento ou função (CASAS e MERINO, 2011).

Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011):

O recrutamento de um designer interno é o primeiro passo para a criação de um departamento de design, e como em qualquer contratação, baseia-se na avaliação das competências potenciais e de suas motivações. (...) Também é necessário verificar se o candidato está motivado quanto à integração do design na empresa, se é capaz de falar sobre design de uma forma compreensível para o gerente e se está interessado em ocupar uma posição na empresa – devido à perspectiva que pode trazer, ao conhecimento do mundo dos negócios que pode obter e ao desafio de criar um novo departamento (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011, p. 259 e 260).

Por sua vez, uma cidade considerada criativa deve oferecer novos projetos e novas atividades com a finalidade de promover soluções, facilitar a conexão entre organizações públicas e privadas, comunidades e agentes, dispor de políticos cujo comportamento seja como de empreendedores cívicos, com enfoque no desenvolvimento total e não mais em fragmentos urbanos (GREFFE, 2015).

Os eventos culturais se favorecem dos conceitos da gestão de design contratando designers nos postos de liderança como executores de escolhas criativas. Embora, o diretor artístico de um evento também pode não ser um designer e não ter conhecimento dos conceitos de design. Nesse caso, é entendido como o chamado “design silencioso”, quando atividades de design são realizadas por não designers ou não são reconhecidas como modelos de design (LEE, 2015).

O diretor artístico contratado para a Bienal de Gwangju 2010, na Coreia do Sul, não era um designer, porém, tinha conhecimento dos conceitos de design e acreditava na colaboração. Sendo assim, executou atividades de gestão e empregou decisões criativas que podem ser compreendidas, em termos, como gestão de design. Além disso, ele envolveu, o máximo possível, designers profissionais nos processos criativos (ibid).

Verifica-se também que nas cidades de Helsinque e Los Angeles, os diretores de design não são designers. Porém, essa não é uma questão importante do ponto de vista da gestão de design, pois tanto Costa, Klöpsch e

Mozota (2011) quanto Wolf (1998) advogam que a gestão de design não precisa ser necessariamente liderada por um designer. Segundo Holland e Lam (2014):

Um *champion* é uma pessoa dedicada e responsável pela promoção de um pensamento estratégico por trás de uma iniciativa ou projeto. Por exemplo, um *champion* de produto é responsável por novas iniciativas de inovação dentro de uma organização e um *champion* de design é responsável pela promoção e pensamento estratégico por trás das atividades e orientações de design (HOLLAND e LAM, 2014, p. 59).

Assim, segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011) um *champion* de design é imprescindível.

O universo do *place branding* possui múltiplas dimensões, o que o leva a ser integrado e abordado em suas diversas funções (KAVARATZIS, 2009). Um especialista em *place branding* deve se tornar também um especialista em políticas para poder aconselhar sobre elas, considerando que seus conhecimentos prévios ampliam a dimensão dos seus conselhos. Contudo, pouco do que se aprende como especialista em marketing ou branding é útil na área de relações internacionais e culturais, diplomacia pública, elaboração de políticas e outros elementos que compõem a identidade competitiva (ANHOLT, 2008).

Com isso, o gerente de design é o profissional responsável por gerenciar o design do projeto nas etapas iniciais e pela aprovação da execução. Existem vários desafios enfrentados pelo gerente de design, como: o desenvolvimento inicial, integração entre os designers, a consulta com a comunidade, acordos com as autoridades e comunicação com usuários e clientes (LONDON e CADMAN, 2009).

No entanto, durante os anos 1980, existiu um esforço em envolver todos os integrantes no planejamento e concepção dos projetos, como meio de gerar ambientes que atendiam mais os usuários e seus interesses ambientais, sociais e econômicos. A partir deste início de colaboração, considerada ideal, surgiu um ambiente de persuasão onde os participantes adotam diversas táticas para atingir seus interesses individuais, ao invés de praticar a adoção equilibrada entre os interesses ambientais, econômicos e sociais das diversas partes envolvidas (ibid).

Ainda, os pontos focais ou representantes das cidades normalmente não são incentivados e apoiados da maneira necessária para potencializar o envolvimento na Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Ao contrário, esses profissionais, por vezes, ficam responsáveis por conta própria para elaborar modelos e ideias para o desenvolvimento criativo e cultural. Essa situação pode significar um importante risco para a rede se, de maneira mais crítica, acabar se transformando apenas em um rótulo (GATHEN, SKOGLUND e LAVEN, 2021).

No entanto, níveis altos de regulamentação apresenta consequências para o gerente de design de diversos modos. Por exemplo, para a construção de uma residência o gerente de design pode ser o arquiteto, o proprietário, o investidor de propriedades ou o gerente de projetos, mas dependendo da sua função pode ser preciso ter conhecimento de muitos regulamentos. Se o projeto for mais substancial e a equipe de design for maior, seria necessário que o gerente de design tivesse o conhecimento suficiente de vários regulamentos para coordenar as discussões e negociações. Essas situações implicam na educação profissional do ensino superior, na responsabilidade legal e em autoridades reguladoras que exigem documentações (LONDON e CADMAN, 2009).

Atualmente, é fundamental que os cursos de administração e de design ofereçam oportunidades para que os estudantes conquistem habilidades de design que lhes possibilitem refletir o design. Para isso, deve envolver a competência de analisar de maneira rápida os conceitos e problemas, a elaboração de cenários com base em pessoas e apoiado em métodos de pesquisa em design, o design estratégico para negócios. Assim, os gerentes são aptos a analisar como os princípios e métodos de design são capazes de auxiliá-los a trabalhar com as complexidades e incertezas que devem encarar. (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009).

No Brasil, é de conhecimento a existência de conselhos profissionais que regulamentam os deveres, obrigações, direitos e fornecem respaldo a diversas profissões. Embora o designer não possua um conselho regulatório outras profissões que desenvolvem projetos já os possuem, como os engenheiros que pertencem ao CREA (Conselho de Engenharia e Agronomia) e os arquitetos e urbanistas que fazem parte do CAU (Conselho de Arquitetura e Urbanismo).

Em correlação com o tema deste estudo, a lei federal 12.378, de 31 de dezembro de 2010, atribui aos arquitetos e urbanistas a função de planejador das cidades,

Art. 2º -Parágrafo único. As atividades de que trata este artigo aplicam-se aos seguintes campos de atuação no setor: (...) V - do Planejamento Urbano e Regional, planejamento físico-territorial, planos de intervenção no espaço urbano, metropolitano e regional fundamentados nos sistemas de infraestrutura, saneamento básico e ambiental, sistema viário, sinalização, tráfego e trânsito urbano e rural, acessibilidade, gestão territorial e ambiental, parcelamento do solo, loteamento, desmembramento, remembramento, arruamento, planejamento urbano, plano diretor, traçado de cidades, desenho urbano, sistema viário, tráfego e trânsito urbano e rural, inventário urbano e regional, assentamentos humanos e requalificação em áreas urbanas e rurais (LEI 12.378, 2010).

Levando em conta os expostos dessa subseção, o presente trabalho considera ser essencial a existência de um gerente de design a frente da gestão

de design de uma cidade. Embora, no Brasil existam leis regulatórias que atribui a função de planejador de cidades ao arquiteto e urbanista, a gestão de design de uma cidade, assim como o setor de design, compreende todos os demais setores administrativos, secretarias e serviços municipais oferecidos à população, sendo considerado um setor transversal aos demais e não superior a eles. Desse modo, o gerente de design tem a função de aplicar as ferramentas de design, por meio da gestão de design, aos diversos setores públicos que compõem a administração municipal e assim possibilitar que os especialistas de cada área permaneçam em suas funções, trabalhando em conjunto e contribuindo para o desenvolvimento da gestão de design da cidade.

Conforme os exemplos de Helsinque e Los Angeles, foi atribuído o nome de diretor de design da cidade ao gerente de design de uma cidade, e ainda considerando esses exemplos, o diretor de design da cidade não precisa ser necessariamente um designer, mas ter outra formação e compreender as ferramentas de design.

3.2.3 Estatuto da cidade

O Estatuto da Cidade, é uma lei federal brasileira, número 10.257, aprovada em 10 de julho de 2001. Se constitui por diretrizes sobre o que pode ou deve ser realizado para a melhoria de todas as cidades localizadas em território nacional (DUARTE, 2013).

Tal lei é constituída por instruções que obrigam ou conduzem a ações voltadas para temas diversos que envolve o planejamento da cidade, tais como: uso do solo; oferta de equipamentos urbanos; gestão democrática; direito à cidades sustentáveis; oferta de transportes e serviços públicos adequados; parcelamento do solo; integração entre as atividades rurais e urbanas; preservação, recuperação e proteção do patrimônio cultural, arqueológico, artístico, paisagístico e histórico e do meio ambiente construído e natural (ESTATUTO DA CIDADE, 2001).

Anteriormente à sua aprovação a participação dos cidadãos era apenas considerada importante, porém, a partir dela é obrigatória a atuação da comunidade no planejamento da cidade, e se efetiva por exemplo na elaboração do Plano Diretor (ULTRAMARI e REZENDE, 2008), sendo este um instrumento básico para a expansão urbana e política de desenvolvimento das cidades (ESTATUTO DA CIDADE, 2001).

O artigo 182 da Constituição Federal de 1988, obrigada cidades com mais 20 mil habitantes a elaborarem um plano diretor, aprovado pela Câmara Municipal (CONSTITUIÇÃO, 1988). De modo geral, os planos diretores

desenvolvidos nos anos 1980 e 1990 eram reduzidos à temas como saneamento, transporte, habitação, saúde, uso do solo, sistema viário e educação. Sendo que os temas saúde e educação eram desenvolvidos apenas no sentido espacial da malha urbana, porém, atualmente os planos diretos se veem obrigados a desenvolver de maneira integrada novos temas. A participação da comunidade em sua elaboração tem provocado não apenas a exigência de um aspecto mais democrático para o planejamento da cidade, mas também em uma transformação no modo de desenvolvê-lo, pois é ampliado tanto os agentes envolvidos como também os temas abordados. Em relação aos temas, após a obrigatoriedade da participação da população, inclui-se entre outros, a produção de renda em comunidades carentes e a violência. (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Atentando para o planejamento estratégico, embora esse não conte com a obrigatoriedade legal da participação da comunidade, esse ponto é considerado uma das mais importantes características do seu desenvolvimento, uma vez que é constituído também pelo consenso na maior quantidade possível de agentes envolvidos. Em referência aos novos temas que o planejamento estratégico deve abordar estão: tecnologia e inovação, ciência, agricultura, comércio, educação, esporte, cultura, habitação, lazer, meio ambiente, indústria, segurança, transporte, saúde, serviços, turismo, entre outros de acordo com cada município (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Levando em consideração as leis federais expostas nesta seção, a participação da população se torna ainda mais fundamental quando se trata de planos estratégicos envolvendo os territórios municipais nacionais, não só pelo direito à cidade, mas também pela riqueza de informações, veracidade e conteúdo que os habitantes podem agregar à um planejamento estratégico urbano, tornando-o mais fiel às necessidades reais e, portanto, mais efetivo. Além disso, atender ao Estatuto da Cidade obriga o município a cumprir determinadas exigências independente de possuir ou não um planejamento estratégico para ser seguido, portanto, este estudo considera que o esforço empregado para o cumprimento do Estatuto da Cidade esteja localizado no nível tático da gestão de design, onde, de fato, as ações previstas são executadas, uma vez que obrigatoriamente as ações propostas pelo Estatuto da Cidade já estão previstas, considerando sua imposição legal.

3.2.4 Plano Diretor Municipal

O Plano Diretor Municipal (PDM), considerado uma política urbana nacional estabelecida pelo Estatuto da Cidade, e o Plano Estratégico Municipal (PEM) são ferramentas de gestão e de planejamento de prefeituras e cidades. O PDM é obrigatório para cidades: com mais de 20 mil habitantes; que possuam áreas de

interesse turístico especial; integrantes de aglomerações urbanas ou regiões metropolitanas; localizadas em regiões de influência de atividades de importante impacto ambiental ou se empreendimentos no âmbito regional ou nacional. Também, deve ser aprovado pelo poder legislativo municipal, se aprovado, e também se o PEM for aprovado, ambos se tornam obrigatórios para os agentes do município e poder público. Esses instrumentos, além de possuírem a autoridade de lei, desempenham papel importante para dinâmicas ativistas de ações governamentais e cobrança de posturas (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Os PDMs atualmente em desenvolvimento são caracterizados: pela formalidade no processo de envolver os habitantes do município no seu desenvolvimento e posteriormente na sua implementação e controle; por considerarem todo o território municipal, inclusive a área rural; por considerarem aspectos multidisciplinares da cidade, destacando aqueles dos seguimentos ambiental, social e econômico. No entanto, a princípio, as colaborações com o setor privado não são consideradas para a realização dos PDMs, devendo contar somente com financiamento das administrações estaduais ou recursos próprios, tanto para a implementação das propostas ou para a efetuação do plano. O governo federal vem apoiando o desenvolvimento dos PDMs, porém com foco na capacitação dos profissionais locais, estímulo ao debate e disseminação de métodos (ibid).

3.2.4.1 Plano Diretor Municipal e Plano Estratégico Municipal

Nos últimos anos, o fator mais complexo para o desenvolvimento e implementação de planos urbanos são os recursos financeiros disponíveis. Se por um lado, essa situação parece ter somente aspectos negativos, por outro, provoca maior capacidade de administração das gestões públicas, bem como, uma procura por ações mais efetivas. Além do mais, tal cenário, tem guiado pela procura constante por parceria externa às cidades. Essa situação é mais explorada no caso dos Planos Estratégicos Municipais, que se importam mais com a participação do setor privado e dos cidadãos (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Contudo, o interesse em investimentos externos é realizado por meio de um conjunto de fatores que buscam destacar a singularidade: qualidade de vida, regulação social e política, infra estrutura comunicacional e física. Neste processo, rigorosamente, a venda da cidade ganha importância, assim como a produção criativa de imagens e o uso eficaz de ferramentas publicitárias (SANCHEZ, 1999).

No entanto, os Planos Estratégicos Municipais possuem maior liberdade em sua elaboração, permitindo que seus desenvolvedores e habitantes proponham

maneiras distintas de ações no município com chances maiores de adequação. Um dos maiores ganhos de conciliar os princípios do Plano Diretor e do Plano Estratégico é combinar a participação da comunidade, de diversos setores sociais, as possibilidades de diagnóstico e a liberdade em sugerir (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Entretanto, a administração de um município como se fosse uma empresa e a parceria com o setor privado, acabam por definir o modo como encarar os problemas urbanos, por vezes, deixando de lado projetos e programas de cunho social. Sendo assim, os planos estratégicos urbanos, ao elaborar ferramentas de gestão empresarial, são apresentados como potencialmente eficazes na superação da crise de validação dos planos tradicionais e expostos como a nova solução para reformulação urbana. Desse modo, os agentes privados obtêm uma atuação mais dominante nas decisões sobre as políticas urbanas (SANCHEZ, 1999).

Desse modo o Plano Diretor Municipal e o Plano Estratégico Municipal possuem algumas diferenças: enquanto o PDM se obriga a discutir questões específicas sobre o espaço urbano, como uso e ocupação do solo e vazios urbanos, o PEM não atua nessas questões, devido ao seu objetivo ser elaborado pensando em resultados a prazos mais curtos e com impactos mais rápidos. Ainda, enquanto o PDM compreende a gestão sob os aspectos do atendimento básico à população e às políticas públicas, o PEM entende a gestão em sua versão administrativa. Por fim, o PDM possui como ideia primária a elaboração de um consenso, o qual se torne um processo contínuo de gestão firmado em um Projeto de Cidade, enquanto o PEM se situa como uma ferramenta para encarar os problemas urbanos sobre diversos temas como mobilidade, pobreza, desigualdade, infraestrutura, novas economias, competitividade etc. Todavia, ambos necessitam de monitoramento, fiscalização, manutenção e continuidade, para a partir de então se tornarem fortes instrumentos de gestão municipal (ULTRAMARI e REZENDE, 2008).

Por fim, o entendimento na literatura de um Plano Estratégico Municipal aponta para a competitividade estratégica e a procura ilimitada por investimentos, embora o PEM considere também aspectos socioambientais das cidades, com debates democráticos e legitimamente consentidos (ibid).

A partir dos expostos das duas últimas subseções, este estudo entende que os planos municipais, sendo eles planos diretores ou planos estratégicos, são ferramentas táticas de atuação da gestão urbana. Embora, ambos, com suas particularidades se diferem da gestão de design, uma vez que o PEM está associado ao planejamento a curto prazo e o PDM se limita a decisões sobre necessidades básicas da população, os dois podem ser associados à ela, pois compartilham de características semelhantes, como a visão estratégica e a necessidade de monitoramento. Além do mais, a gestão de design pode ser aplicada transversalmente a todos os setores da cidade, se posicionando de

modo integral na administração pública, e não se limitando unicamente à uma secretaria. No entanto, por se tratar de uma ferramenta que, nesse caso, possui a cidade como objeto de estudo, é fundamental que esteja sempre alinhada à gestão urbana. Sendo assim, é possível considerar que a gestão urbana esteja alinhada aos três níveis da gestão de design.

3.2.5 Identidade da cidade

Os territórios não se resumem a imóveis, exportação e turismo, mas possuem identidade refletida pelo *place branding*. Identidade se refere aos habitantes, patrimônio, cultura, liderança e simbolismo, uma noção cooperativa de diversidade e pertencimento (GOVERS, 2011).

A identidade intrínseca representa o lar espiritual, a história comum. O desenvolvimento da identidade interna é influenciado por itens linguísticos e visuais. A identidade externa, a imagem, é a visão comum de um artefato, sendo ele negativo, positivo ou indefinido. Os fatos históricos mundiais e nacionais, assim como políticos e econômicos, possuem ação na força da identidade. Uma perspectiva visual apresenta mais impacto que uma perspectiva linguística: a força da identidade é fundamentalmente abalada por um espaço atraente que fornece prazer estético. Uma crise de identidade está ligada às combinações negativas e também a cidades de cor cinza e sem face, como as cidades confinadas da antiga União Soviética. Uma identidade fraca caracteriza cidades que negam seu passado, como Hiroshima, Sarajevo, Auschwitz e Dachau (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Porém, os municípios chamados como “cidades-modelo” consistem em imagens de marcas produzidas pela atuação conjunta dos governos locais, redes globais de cidades, agências multilaterais e atores com interesses determinados. Centros de comunicação e decisão, com interações e fluxos variados, compõem um círculo político cujos atores que fazem parte desse círculo elaboram as imagens dos municípios transformando-as como dominantes em meio às estratégias para a sua legitimação e disseminação em diversas escalas (SANCHEZ, 2001).

Entretanto, para alterar a imagem de um território, país ou cidade, é necessário mais do que publicidade, campanhas de relações públicas e design gráfico, são necessárias tarefas mais profundas que envolvam também políticas, considerando que essas não podem ser substituídas apenas por comunicação (ANHOLT, 2008). A aparência das “cidades-modelo” produz a representação de suas transformações, sendo o processo constituído de dentro para fora, como se essencialmente e apenas fosse um processo constituído pela atuação dos

governos e habitantes, e descoberto posteriormente pela comunidade externa, disseminado em outras escalas e aspectos (SANCHEZ, 2001).

Apesar disso, a utilização do branding corporativo em territórios necessita de uma abordagem completa da sociedade, composta pelo que o local produz, para que as mensagens enviadas pelo *place branding* sejam consistentes. Conjuntamente, é necessário associar histórias sobre o local, sem que sejam apenas adicionadas, as histórias devem ser construídas no local, sendo pertencentes a ele, para que depois possam ser comunicadas a todos os públicos (KAVARATZIS, 2004). Para que a imagem de um território seja melhorada, ela não pode ser inventada ou construída, ela só pode ser obtida. Para isso, há abordagens políticas que possibilitam que o local desenvolva sua eficiência, eficácia e velocidade a ponto de melhorar sua imagem (ANHOLT, 2008).

Sendo assim, a experiência anterior que se tem de um local pode ser modelada a partir de outras experiências anteriores, histórias contadas por meio de notícias, revistas, televisão, publicidade, palestras, o boca-à-boca entre as pessoas e até mesmo por celebridades. Já as experiências no local, ao visitá-lo, formam-se a partir da comunicação, ambiente, instalações culturais, serviços, hospitalidade, segurança, exclusividade, gastronomia, hotelaria, informações à visitantes, tarifas cobradas, rodoviárias e aeroportos. As experiências pós-local podem se dar por via de publicações em revistas, assim como os amigos, a internet e diversas mídias podem influenciar mediante a documentação de álbuns de fotos. A experiência pós visita pode ser realizada por meio das lembranças (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

Posto isso, uma nação pode se prejudicar não apenas por não ter imagens bem delineadas, mas também com a potencial imagem negativa do continente em que está inserido, por exemplo, a imagem do continente africano tende a ser injustamente determinada por concepções generalistas de desastres e fome, ao invés de ser conhecido por meio de imagens individuais dos 54 países que o compõem, com seus estágios de desenvolvimento e identidades (ANHOLT, 2007).

O valor da marca de um local deve ser construído com o reconhecimento da sua imagem, nome e lealdade, a partir de uma política e estratégia ampla, voltada para a oferta e direcionada, não para a demanda, mas para a identidade competitiva. O *place branding* deve informar e direcionar o marketing do local de maneira estratégica, é necessário avaliar como turismo, investimentos e exportação podem colaborar para a construção de um *place branding* forte (GOVERS, 2011).

Nas últimas décadas o marketing de cidades se destacou como um fator essencial para o progresso urbano. Porém, enquanto no passado as ações eram fragmentadas e ocasionais, atualmente a dedicação é planejada e há uma forte cooperação entre os setores privado e público. No entanto, ainda não há um

entendimento completo do potencial que o marketing de cidades é capaz de exercer e nem como aplicá-lo de maneira integrada (KAVARATZIS, 2007).

Cidades de todo o mundo vem incorporando, há décadas e cada vez mais, técnicas e conhecimentos de marketing para alcançar suas metas estratégicas e operacionais (KAVARATZIS, 2007). O ponto mais importante entre a experiência dos habitantes e a aplicação do marketing de cidades é o modo como os cidadãos enxergam, sentem e escutam sobre a atuação do marketing em relação a eles. A partir de então, o marketing da cidade pode incluir outros objetivos como promover o turismo, preservar o patrimônio e atrair investimento externo. Todos esses objetivos são também objetivos do branding de cidades e também consequências de sua efetiva implementação (KAVARATZIS, 2004).

A teoria da representação social possibilita compreender como as mensagens do cotidiano urbano são organizadas para compor as imagens perduráveis da cidade, sendo elas a base para os diálogos com a paisagem. Para realizar alterações no ambiente urbano que favoreça o progresso social, cultural e econômico do município, o branding da cidade possui como principal foco as imagens mentais dos habitantes (CASTILLO-VILLAR, 2018). Segundo a teoria da representação social, a imagem da cidade pode ser compreendida como uma composição social e uma estrutura simbólica com função de moderar a complexidade urbana e relacionar-se com a cidade por meio de esquemas culturais e sociais partilhados. Por esta razão, toda mudança na imagem da cidade influencia os habitantes. Essa visão da imagem da cidade é importante para o branding da cidade, considerando que estabelece os moradores como os mais importantes agentes no sucesso e desenvolvimento do branding da cidade (CASTILLO-VILLAR, 2018).

As cidades são mais do que destinos turísticos, porém, ao focarem seus esforços para que seu branding atraia turistas limitarão de maneira arriscada não somente a efetividade da estratégia de branding, mas também a identidade da cidade. Fazendo isso, os aspectos e espírito da cidade correm o risco de assumirem significados em desacordo com as necessidades e desejos dos seus habitantes (DASTGERDI e LUCA, 2019).

Para ilustrar o termo identidade de uma cidade: Cairo pode ser descrita como uma cidade com identidade, porém, sem estrutura, não se sabe quantas pessoas vivem no Cairo; já Cingapura é intensamente organizada e com estrutura, mas, para alguns, considerada um local sem identidade (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008). Assim, para construir o branding da cidade, visando o fortalecimento da identidade do local e a coerência social, ao passo que, também haja a projeção, para o público externo, de uma imagem atrativa, é preciso compreender o que significa a representação e o relacionamento dos moradores com o contexto em que estão inseridos (CASTILLO-VILLAR, 2018).

A identidade de um município é a somatória dos aspectos que a distingue das demais cidades. As características estéticas de uma cidade podem ser um significativo fator para o desenvolvimento da competitividade e reputação local e para isso, a cidade necessita da gestão de design que visa o destaque do seu produto e assim o aumento da competitividade (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Portanto, a partir da análise dos trechos expostos nesta subseção, esta pesquisa considera que a identidade de uma cidade, muitas vezes entendida como a imagem da cidade, por se referir à visão que se tem da cidade por pessoas, empresas e governos externos a ela, é a união de características únicas e intrínsecas do município. Se refere a elementos muito particulares que o diferenciam de outras cidades, sendo assim, não há como alterar a identidade de uma cidade de uma maneira rápida e sem planejamento. Se um município deseja melhorar sua identidade perante à comunidade externa para fortalecer o seu branding e atrair investimentos, deve primeiramente desenvolver um plano estratégico para que mudanças internas ocorram de modo que a transformação seja de dentro para a fora. Consequentemente, a população tem papel fundamental nessa transição, uma vez que deve ser o elemento central para a tomada de decisões.

3.2.6 Ações pontuais

Em situações de tensão e instabilidade as soluções criativas são forçadas, pelo instinto de sobrevivência, a aparecer. Após a pandemia do vírus influenza H1N1, entre os anos de 2008 e 2009, estudos, que se embasaram neste contexto, já apontavam a necessidade da aplicação de soluções criativas que antecedessem e pudessem prevenir os problemas provenientes de situações de crises mundiais de saúde.

Durante a pandemia do Covid-19 inúmeras soluções criativas foram propostas para amenizar ou solucionar problemas que surgiram com o aparecimento do vírus. Foram desenvolvidos, por exemplo, arcos de descontaminação, onde as pessoas passam por baixo e recebem borrifadas de produtos químicos que eliminam o vírus. Esses arcos foram instalados em locais de grande fluxo de pessoas como entrada de estações de transporte público. Outra solução proposta foi instalar, em locais públicos, totens que medem a temperatura corporal, a fim de evitar que pessoas com sintomas iniciais e não diagnosticadas possam ser identificadas (JCDecaux, 2020). Também foram estudados novos modelos de respiradores, tanto por instituições públicas quanto por organizações privadas, que pudessem ser executados de um modo mais rápido e econômico, associando biologia, engenharia e design (CATRACA LIVRE, 2020; THE GUARDIAN, 2020).

Ao passo que as cidades estão se tornando cada vez maiores e mais movimentadas as soluções convencionais para constatar e responder aos momentos de crises de saúde exigem inovação. São necessárias novas tecnologias, estratégias e métricas para alcançar essas soluções (BELL et al., 2009). Uma solução criativa para a manutenção de profissionais de saúde suficientes para atender aos momentos de crises sanitárias seria ocupá-los com outras atividades em períodos de quietude. Nesses períodos, esses profissionais poderiam integrar grupos de pesquisas, fornecer ou participar de treinamentos, e ainda assim se envolver em trabalhos clínicos para equilibrar a mão de obra no setor da saúde entre momentos de tranquilidade e crises de saúde de uma maneira sustentável (TAY et al., 2010).

O planejamento antecipado em resposta à pandemia H1N1 em 2009 na Cidade do México e em Nova York se mostrou eficaz, por meio de uma grande campanha de comunicação pública e liderança política efetiva, porém, também surgiram desafios que teriam sido maiores se a doença tivesse sido mais grave ou o período de cuidado da sociedade fosse mais longo (BELL et al., 2009). Justamente esses problemas foram identificados na pandemia do Covid-19 em 2020 e 2021.

Movimentos realizados em combate à uma pandemia, quando não planejados antecipadamente, podem ser entendidos como um conjunto de ações pontuais de tempo, em que determinadas atividades acontecem somente naquele momento específico da história, como também grandes feiras e eventos únicos. Já outro aspecto de uma ação pontual é um projeto específico para a valorização de uma área urbana ou de uma característica específica da cidade.

Lerner (2011) chama de 'acupuntura urbana' intervenções estratégicas pontuais no ambiente urbano, que vislumbram um cenário futuro desejado, com capacidade de gerar uma nova energia na região. A nova intervenção produzirá reações positivas em cadeia que auxiliarão no processo de regeneração do local aperfeiçoando o sistema como um todo, transformando e consolidando a área atingida. Em toda elaboração de cenários, não se deve esquecer que o futuro é próximo e que exigirá novas maneiras de raciocinar, o futuro é a representação do compromisso com a constante inovação e a prática da 'acupuntura urbana' é um campo fértil para a criatividade.

Na cidade de Paredes, em Portugal, foi promovida uma operação específica para a valorização e promoção da indústria do mobiliário da cidade. Cerca de 50% da população da cidade é empregada por esse setor e a produção representa 60% da produção nacional, além de ser o principal exportador do país. A tradição da marcenaria artesanal promoveu a transformação de uma região rural em um polo industrial. Porém, o cenário econômico do início dos anos 2010 dificultou seu desenvolvimento e atuação global, perdendo espaço para concorrentes de outros países e provocando o encerramento das atividades de muitas fábricas. Sendo assim, foi elaborado um projeto de valorização da

indústria moveleira por meio do design, com ações, como o desenvolvimento de uma identidade visual, também usada como ícone da cidade. Além disso, outros projetos foram realizados, como o evento Art on Chairs e o Cadeira Parade, esse último com a participação da comunidade. Como consequência, além da promoção do setor industrial moveleiro municipal, a cidade recebeu um prêmio internacional que visa identificar projetos originais de boas práticas para o desenvolvimento regional e assim sirvam de exemplo para outros territórios (RIBEIRO e PROVIDÊNCIA, 2014).

Em síntese, este estudo entende que, as ações pontuais são marcadas por táticas de interferência no cenário contemporâneo que não foram planejadas no nível estratégico da gestão de design por não ser possível a previsão de mudança do cenário que interferiria no curso planejado, por exemplo, crises econômicas, ambientes, sociais ou sanitárias. Sendo assim, as ações pontuais servem para combater cenários desfavoráveis que não foram previstos, mas que se deve ter alguma reação a eles a fim de minimizar seus efeitos negativos e também valorizar o branding da cidade.

3.2.7 Redes colaborativas de cidades

Diversas organizações e instituições promovem plataformas globais para cidades do mundo todo compartilharem suas experiências e criarem novas oportunidades. Desse modo, lançaram iniciativas para o fortalecimento da ideia de cidade criativa:

- em 1997 o Escritório de Assuntos Culturais de Vancouver deu início a Rede de Cidades Criativas do Canadá;
- em 2001 a comunidade Partners for Livable, sediada em Charlotte nos Estados Unidos, promoveu a iniciativa de cidades criativas;
- em 2004 a UNESCO lançou o programa Rede de Cidades Criativas;
- em 2005 a Universidade de Osaka criou a Rede Japonesa de Cidades Criativas;
- em 2008 o Conselho Britânico se uniu ao Conselho Australiano de Artes promovendo um fórum sobre cidades criativas
- e em 2009 o Conselho Britânico instituiu o projeto Cidades Criativas, com a participação do Reino Unido e 12 países do leste asiático (MENGI et al., 2017).

A Rede de Cidades Criativas, criada pela UNESCO em 2004, é uma malha colaborativa entre cidades que empregam a criatividade como estratégia para seu desenvolvimento sustentável, o objetivo da rede é incentivar essa colaboração. São divididas em sete categorias: cinema, artes e artesanato, gastronomia, música, literatura, artes midiáticas e design. As cidades

participantes devem compartilhar suas condutas mais eficientes, incentivar e estabelecer parcerias entre a sociedade e os setores público e privado. Atualmente a rede conta com 180 cidades espalhadas por todo o mundo, com diferentes características culturais, geográficas, populacionais e econômicas, que atuam juntas para atingir o mesmo objetivo: posicionar no centro do seu planejamento as indústrias culturais e a criatividade. (CREATIVE CITIES NETWORK, 2020).

A fragmentação entre as cidades da Rede de Cidades Criativas da UNESCO é uma tendência que pode ocorrer quando vista sob o ângulo das estratégias de comunicação local realizadas para atrair capital, assim como, o ranking de classificação que contribui para as formas simbólicas de hegemonia a nível global (ROSI, 2014).

Nesse rol, o Brasil concentra dez cidades eleitas: Florianópolis, Belo Horizonte, Belém e Paraty na área da gastronomia; João Pessoa em artes e artesanato; Santos no setor do cinema; Salvador em música; e dialogando com este trabalho, Curitiba, Fortaleza e Brasília no campo do design. Há ainda as áreas de artes midiáticas e literatura, das quais, não há cidades brasileiras representantes (CREATIVE CITIES NETWORK, 2020).

As interconexões entre as cidades geram um ecossistema global de inovação inteligente, no qual esses municípios cooperam e também competem entre si (LETAIFA, 2015).

No entanto, diversas cidades membros da Rede de Cidades Criativas testaram os limites da qualidade e sustentabilidade em abordar de maneira tão focada a sua marca, esses membros notaram que o rótulo autorreferencial deve ser trabalhado juntamente com a entrega eficaz, real e impactante de ações. Os membros entenderam que a cooperação mútua, genuína e efetiva entre as cidades não é prejudicial para que uma imagem internacional atraente e forte seja construída, além de que a marca da cidade pode ser mais sustentável e se manter por um tempo prolongado (ROSI, 2014).

Para Joffe (2011), há alguns importantes fatores necessários a serem debatidos quando as cidades criativas estão localizadas em países em desenvolvimento, como:

- a existência de infraestrutura e oferta de serviços básicos;
- não haver preferência em relação às áreas nobres;
- as ofertas da cidade serem inclusivas;
- os serviços ofertados para a indústria criativa serem variados e alterados de acordo com a fase da organização e sua posição em relação ao mercado;
- a abrangência da cadeia de valor de serviços ser das necessidades dos artistas até a divulgação;

- existir incentivos fiscais e fundos;
- haver centros comunitários que incentivem as artes e espaços disponíveis à ensaios, sendo geograficamente bem distribuídos para que diferentes comunidades sejam atendidas, fomento à intercâmbios e viagens;
- logística em transporte, marketing, espaços e finanças para que diversos públicos, em regiões diferentes, consigam consumir os artigos produzidos pela cidade;
- conteúdos ambientais constituírem parte importante do planejamento urbano.

Os centros urbanos são as conexões desta rede e assim mantem relações priorizadas com outras áreas conectadas a elas e não apenas com suas relações regionais ou nacionais. Consultores atribuem o sucesso de uma localidade específica ao cumprimento de uma agenda estratégica que contenha as mudanças exigidas para a introdução da cidade na rede de fluxos globais. A decisão sobre onde investir depende de mobilizações coletivas e fatores internos, as estratégias de atrair investimentos e empresas, focadas em corresponder produtivamente e competitivamente, são segregadas socialmente. Dessa maneira, os recursos públicos são desviados para obras de infraestrutura de grande porte, melhorias de equipamentos urbanos e espaços públicos, e obras imobiliárias voltadas à instalação dos executivos e mão de obra qualificada advindos das grandes empresas que se estabelecem (COMPANS, 1999).

Embora o compartilhamento de experiências, conhecimentos e boas práticas sejam importantes objetivos para a associação às Cidades Criativas da UNESCO, a marca da cidade é considerada também de grande importância e oferece diversos benefícios às cidades participantes. Assim, são atraídos para as cidades, investidores, empresários e visitantes criativos (GATHEN, SKOGLUND e LAVEN, 2021).

A dedução de que fazer parte de uma importante rede pode colaborar para a criação de uma identidade de marca notável também é considerada. Um fundamental componente para que isso ocorra é a exposição do município na mídia de maneira mais frequente, tanto de modo internacional quanto nacional. Além disso, é relevante perceber como os habitantes podem se beneficiar com a associação da cidade à Rede de Cidades Criativas da UNESCO e com a marca do município, visto que, se sentem satisfeitos e orgulhosos por morar nesse local (ibid). No entanto, trata-se de uma prática persuasiva, que se caracteriza por uma agenda definida de programas e ações, com uma afirmação política sobre o pensamento hegemônico e a atuação sobre os municípios. Desse modo, são elaboradas políticas de legitimação e promoção de determinados projetos de cidade para a consolidação dessa agenda urbana. Essas imagens publicitárias são chamadas de "cidades-modelo" e produzem discursos em suas instâncias políticas, como associação das mídias com os governos locais, agências multilaterais e instituições supranacionais, por exemplo a Comunidade Europeia (SANCHEZ, 2001).

Contudo, com a participação de sua cidade na Rede de Cidades Criativas da Unesco, os habitantes são lembrados de sua cultura e tradições. Além do que, a população se sente motivada a preservar as tradições com o intuito de manter a associação, por meio de projetos e iniciativas (GATHEN, SKOGLUND e LAVEN, 2021).

A associação à Rede de Cidades Criativas da UNESCO é uma oportunidade importante para as cidades participantes. Considerando que a criatividade é um agente determinante para o desenvolvimento econômico na nova economia e que os municípios estão cada vez mais competitivos para atrair investidores, visitantes e mão de obra, é imprescindível que os municípios se destaquem da concorrência. Fazer parte de uma rede como as Cidades Criativas da UNESCO pode auxiliar para o fortalecimento de uma identidade de marca atraente e distinta, ajudando a cidade a se destacar das concorrentes (ibid).

Sendo assim, considerando os autores consultados nessa subseção, o presente trabalho acredita que a participação em uma rede colaborativa de cidades, sendo ela de âmbito global, nacional ou regional, seja um importante fator para o fortalecimento do branding da cidade. Contudo, as imagens da cidade reproduzidas relacionadas à sua participação na rede não podem ser impostas aos habitantes, mas sim, devem ser inclusivas de maneira que a população se sinta ativa nos programas e iniciativas propostos.

3.2.8 Ranking de cidades

Atrelado ao processo de competitividade e à imprensa econômica, ocorreu o surgimento dos rankings. Nos últimos 35 anos, a evolução dos rankings das cidades foi caracterizada pelo aumento das temáticas envolvidas, pela diversificação dos agentes sociais e pelo desenvolvimento dos indicadores. Os rankings, listagens, medições e índices são parte da agenda de informações que oferecem aos cidadãos a capacidade e o poder de monitorar e avaliar o desempenho dos governos locais, fornecendo conteúdo de referência para ações da sociedade. É necessário a melhoria dos rankings de cidades para informar de maneira mais eficaz o conceito de cidade contemporânea, visando incentivar o desenvolvimento de ações que agreguem aspectos sociais, participativos e multiculturais ao tecido urbano (PORTUGAL, 2019).

Entretanto, as políticas e narrativas de desenvolvimento econômico focadas apenas em evoluir a posição competitiva em relação às outras cidades nas redes globais são afetadas pela deficiência de uma compreensão profunda sobre as funções, papéis, economias e relações das redes globais. Não consideram a importância de características históricas das cidades na diferenciação do desempenho econômico e também não levam em conta o

impacto na economia municipal como um todo, sendo um foco tímido nas políticas urbanas que visam a internacionalização considerando, as relações com as redes globais, um indicador do desempenho apenas da economia urbana não local. Portanto, é necessário a aplicação de políticas que tenham a complexidade de assumir a diferenciação local, ao invés de adotar a atratividade internacional como a solução para o desenvolvimento econômico da cidade (PAIN et al., 2016).

A competitividade de um município se constitui em seu real contexto, assim como as ideias, crenças e impressões que as pessoas guardam da cidade (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008). Sendo assim, os projetos de revitalização são os instrumentos mais efetivos e mais aplicados, principalmente aqueles que buscam realçar os aspectos históricos de suas cidades (MENGI et al., 2017).

Corroborando com este pensamento, o êxito da competitividade externa entre municípios está relacionado com nível de conhecimento específico dos funcionários públicos de acordo com a função que exercem; a oferta de programas técnicos e o comprometimento em manter programas e planos de gestões anteriores. Sobre os fatores de sucesso da competitividade interna, as relações encontradas foram: disposição de guias por funcionários públicos; processos rápidos e simples; aperfeiçoamento no atendimento ao usuário; fornecimento de informações ao público; qualidade dos serviços ofertados pela prefeitura. Há também uma relação entre inovação e oferta periódica de cursos de aprimoramento para os funcionários da gestão municipal (DÍAZ, 2016).

Com base no estudo de caso do programa Sydney Sustentável 2030 da cidade de Sydney, Austrália, destaca-se a relação entre a competitividade econômica e a sustentabilidade ambiental e como essa associação pode resultar em sinergias positivas para a cidade. Por meio de abordagens políticas o programa propôs novas áreas públicas agradáveis, redesenvolvimento sustentável, economia verde, integração entre transporte e conectividade, desenho urbano de maneira sustentável e atraente, comercialização da sustentabilidade visando a vantagem competitiva e planejamento da relação externa (HU, 2015). Em síntese essas abordagens visam benefícios mútuos para a competitividade econômica e a sustentabilidade ambiental.

Em relação ao turismo, a competitividade evidencia ser necessário reforçar as estratégias de marketing digital, visando gerar valor intangível para o potencial cliente, a fim de promover uma imagem positiva do território. Exemplificando, quando a competitividade da cidade de Valledupar, na Colômbia, foi aprimorada por meio da gestão de marca a anos atrás, outros municípios compreenderam a importância do branding de cidades, assim, conseguiram se transformar e chegar como são hoje. Para atingir um branding de cidades bem desenvolvido são necessários anos de trabalho e suporte de todos os agentes

envolvidos com o município, como os habitantes, instituições, gestores municipais etc (YEJAS, 2016).

Além disso, potenciais fatores da aprendizagem organizacional voltada para estratégia que podem ser aplicados para o fortalecimento e promoção da competitividade municipal, são eles: inovação, conhecimento, experiência, ambiente, informação, tecnologias da informação e comunicação (DÍAZ, 2016).

O branding da nação passou a ser identificado como 'identidade competitiva', justificando que a abordagem do novo termo é mais relacionada à competitividade econômica, política e identidade nacional do que com a marca, como normalmente é compreendida. Para orientar a estratégia de identidade competitiva, um dos critérios é ser criativo para ser percebido em um mercado mundial cada vez mais dinâmico, porém, é importante ressaltar que para a implementação da identidade competitiva a criatividade, como estratégia, deve estar intrínseca na situação real do país, ao invés de ser criada e ter pouco vínculo com a realidade da nação (ANHOLT, 2007).

Isso abre espaço para uma série de estratégias para que as incorporações ampliem seu crescimento, eficiência e lucratividade, considerando os pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e desafios futuros. Atualmente, a reflexão estratégica segue sendo bem aceita e longe de permanecer somente no meio dos negócios, considerando que permite responder às crescentes exigências impostas pelos mercados competitivos (GUERRA, 2000).

O presente estudo acredita na importância dos rankings de cidades como instrumento de visualização dos resultados obtidos por meio das estratégias, táticas e operacionalização do planejamento praticado e também para o fortalecimento da marca da cidade, desde que, toda a população possa usufruir destes resultados e não seja somente a parcela considerada mais produtiva ou lucrativa. Sendo assim, rankings que envolvem segurança, educação, saúde e emprego devem ser considerados essenciais e não somente àqueles voltados à economia. É importante levar em conta também o mapeamento interno para que determinadas áreas ou setores já bem desenvolvidos não anulem os resultados insatisfatórios de localidades e seguimentos menos prósperos.

3.2.9 Ferramentas táticas

O planejamento estratégico conceitual é ilusoriamente simples, trata-se da análise da situação atual e a situação esperada, determinando em qual direção a empresa deve se voltar e elabore mecanismos para atingir a missão. Porém, a realidade é que este processo é imensamente complexo e exige um tratamento

sistemático para encontrar e examinar fatores externos à empresa e coordená-los com a capacidade da organização (WEIHRICH, 1982).

A Matriz SWOT é um processo simples adotado para situar ou averiguar o posicionamento estratégico da organização ou outro contexto. A sigla é proveniente da língua inglesa, sendo o acrônimo das palavras *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Desse modo, este método é um instrumento apurado, sendo de autoria de dois professores, Kenneth Andrews e Roland Christense, da Harvard Business School (DANTAS e MELO, 2008). Na língua portuguesa a mesma matriz pode ser identificada como FOFA, seguindo o acrônimo em tal idioma.

Para construir a matriz SWOT foi preciso determinar medidas para possibilitar o estudo das variáveis utilizadas pelo método: forças, fragilidades, oportunidades e ameaças. Primeiramente foi preciso definir a posição das variáveis, depois o ambiente em que seriam analisadas, podendo ser interno ou externo. Assim, horizontalmente foram posicionadas as forças e fragilidades e verticalmente foram alocadas as oportunidades e ameaças (DANTAS e MELO, 2008). Na figura 8 é possível visualizar a estrutura conceitual da matriz SWOT ou FOFA.



Figura 8: Matriz SWOT ou FOFA.
Fonte: Adaptada de Valentin (2001).

Na figura 8 é possível observar a localização dos fatores positivos e negativos, dos ambientes interno e externo, bem como, cada fator proposto para a análise.

A partir da Matriz SWOT, foi elaborada a matriz TOWS, proposta por Weihrich (1982). Na matriz TOWS os diversos fatores são reconhecidos e então emparelhados, por exemplo uma força com uma oportunidade, de maneira que possa surgir novas iniciativas estratégicas (DYSON, 2003).

Para Weihrich (1982) seu estudo propunha dois objetivos, o primeiro era apresentar o conceito de estratégia e também um modelo que exibisse como o desenvolvimento estratégico é introduzido, para fornecer não apenas uma visão do planejamento estratégico, mas também chamar a atenção para as possibilidades disponíveis para a elaboração de uma estratégia. O segundo objetivo era sugerir um sistema conceitual para investigar as ameaças (T) e as oportunidades (O) do ambiente externo à organização e as forças (S) e as fraquezas (W) do ambiente interno da empresa, essa matriz foi denominada como TOWS e foi proposto analisá-la de maneira sistemática.

Com a devida aplicação e análise adequada, a Matriz TOWS, pode ser uma importante ferramenta para a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento de turismo, fornecimento de informações para as tomadas de decisões visando a promoção do local e soluções viáveis e sustentáveis para esse seguimento (KIŞI, 2019). A estrutura da matriz TOWS pode ser observada na figura 9.

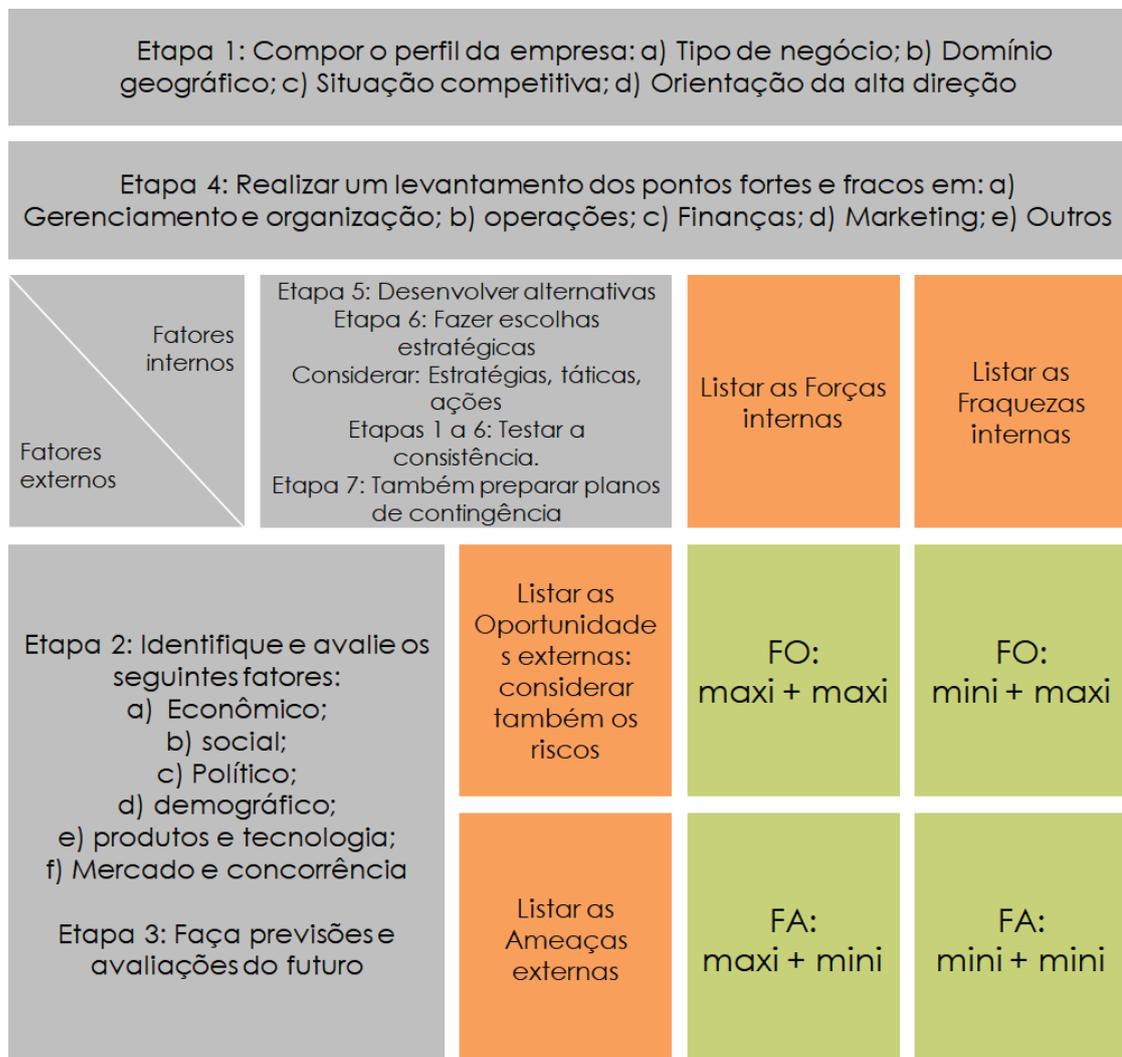


Figura 9: Matriz TOWS.
 Fonte: Adaptada de Weihrich (1982).

A matriz TOWS, representada na figura 9, é um modelo conceitual para efetuar ensaios sistemáticos que possam facilitar o cruzamento entre os fatores externos, denominados de Oportunidades (O) e Ameaças (T) e os fatores internos, chamados de Forças (F) e Fraquezas (W), em cenários que abrangem países, territórios, regiões, empresas ou indústrias. O conjunto de variáveis propostas já era existente, porém a maneira de combiná-los era original (WEIHRICH, 1982).

Após determinar os itens da matriz SWOT é preciso cruzar as forças com as oportunidades e as ameaças com as fragilidades, procurando definir planos que fiscalizem e diminuam os pontos negativos e potencialize os pontos positivos, procurando a monetização, o desenvolvimento, a preservação e a continuidade do turismo. Este estudo permitirá a realização de uma análise verdadeira das condições externas e internas da cidade em relação às reais chances de instalação de um programa de crescimento turístico para a cidade (DANTAS e MELO, 2008).

Embora muitos estudos sobre planejamento estratégico propunham que uma organização utilizasse seus pontos fortes para explorar suas oportunidades, ignorava outras importantes relações, por exemplo, o obstáculo de vencer suas fraquezas para potencializar suas oportunidades. Já que, uma fraqueza é o que não há força e o processo corporativo para solucionar uma fraqueza pode se transformar em uma estratégia para a organização (WEIHRICH, 1982).

No estudo proposto por Dantas e Melo (2008), cada variável foi analisada a partir do contexto ambiental, foco, econômico e social, do foco, como produto ou mercado, e das condições gerais que a cidade possui para o desenvolvimento do turismo, como gestão, cadeia de turismo e infraestrutura.

A concepção da Matriz SWOT possibilitou o estudo dos temas mais importantes de reformulação para o progresso e a instauração do turismo, visando potencializar as oportunidades e forças e diminuir as ameaças e fraquezas. Desse modo, o cruzamento entre forças e oportunidades tem como objetivo buscar a capitalização para viabilizar mais rápido o desenvolvimento e o fortalecimento do turismo, ambiente mais acessível e preparado para atender as atividades. Assim como, o cruzamento entre fraquezas e ameaças procura encontrar a sobrevivência do futuro do contexto turístico, buscando extinguir ou diminuir as fragilidades e inspecionar as ameaças, de maneira que, se for preciso interferir com caráter de urgência a prioridade é zero (ibid).

Weihrich (1982) destaca que os ambientes externos e internos são dinâmicos, sendo sujeitos à inúmeras mudanças, portanto os fatores forças, fraquezas, oportunidades e ameaças representados em uma matriz TOWS se referem à momentos determinados, sendo assim é importante efetuar repetições do diagnóstico, para que com este processo seja possível conduzir e retificar o progresso da competitividade.

Embora, diversos autores classifiquem as Matrizes SWOT e TOWS como ferramentas estratégicas, neste trabalho, cujo foco principal é a gestão de design, elas são consideradas como ferramentas do nível tático da gestão de design. Uma vez que, na elaboração das matrizes o planejamento é desenvolvido considerando e a partir de fatores existentes, enquanto no nível estratégico da gestão de design as estratégias do planejamento proposto parte de um futuro desejado, sendo o raciocínio inverso.

3.3 NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN

Além dos níveis estratégico e tático, a gestão de design compreende ainda o nível operacional (MOZOTA, 2003;).

A gestão de design no nível operacional se concentra especialmente no projeto de design, sendo este o primeiro passo para a inserção do design na organização. Neste nível o design se expressa por meio de artefatos tangíveis e físicos, são processos e projetos implementados em procedimentos do cotidiano (CASAS e MERINO, 2011).

Levando-se em conta que o mercado atual é globalizado e mutável, exigindo que os sistemas organizacionais das empresas sejam cada vez mais flexíveis, considera-se necessário que o design interaja com outras áreas que estejam atuando no desenvolvimento dos produtos, de maneira que integre a inflexibilidade dos procedimentos corporativos da empresa com a libertação do ato de criar. Desse modo, o design se insere como um elemento fundamental para assegurar o prosseguimento dos processos e o fortalecimento da cultura nas empresas (DEMARCHI, FORNASIER e MARTINS, 2011). Sendo assim, a gestão de design em uma empresa tem o papel de coletar, gerenciar e distribuir as informações que alimentam e possibilitam as práticas de design e, também, os aplicativos e esclarecimentos que se relacionam com essas práticas (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

Por sua vez, no design operacional também são necessárias atividades específicas quanto à comunicação interna e externa da organização. Tanto produtos quanto serviços necessitam serem adquiridos de maneira igual com a inserção dos valores orientados pela organização, vinculados às ideias de padronização e personalização (CARDOSO e KISTMANN, 2008).

Costa, Klöpsch e Mozota (2011) listam os pontos que devem ser verificados no nível operacional da gestão de design:

- **Estratégia:** Determinar a direção do design no planejamento da comunicação e do produto. Definir o regime da marca e a função do design na marca.

- Planejamento: Elaborar escopos de design.
- Estrutura: Escolher designers. Estabelecer equipes e relações com os designers. Denominar e um eleger um agente responsável pelo design no alto nível da incorporação.
- Finanças: Gerenciar a estimativa de custos do projeto de design. Calcular as despesas de design.
- Pessoal: Instituir as aptidões do design.
- Informação: Formar, entre os designers, um entendimento sobre objetivos no negócio. Redigir documentos e regras do projeto.
- Comunicação: Ampliar o relacionamento com escolas de design. Gerar esclarecimentos gráficos.
- P&D: Desenvolver trocas tecnológicas.
- Gerenciamento de projeto: gerenciar o relacionamento com agências de design – reuniões de avaliação e informações.
- Marca: Idealizar a função do design na política de marca. Alterar a investigação de marketing para atender as colaborações do design.

A implementação da gestão de design em uma organização deve ser realizada de maneira responsável, espontânea e progressista, permitindo a inclusão do design por estágios e em diferentes níveis, por exemplo, esclarecimentos sobre os valores da instituição, programas e projetos de design, incentivo ao setor de design, diálogo entre a direção geral e o departamento de design, para tanto, sendo necessário a assistência da direção geral e dos demais setores (TANURE e KISTMANN, 2010).

O design pode exercer papel fundamental para o sucesso do branding de cidades, segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011):

Ao introduzir o design em sua política de marketing, a empresa altera sua natureza. As políticas de produto, marca e marketing são modificadas pelo investimento em design. O gerente de marketing do produto frequentemente assumirá a responsabilidade de definir os objetivos de design da organização (COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011, p. 237).

Considerando o design também como um ingrediente estratégico na divulgação no âmbito internacional, historicamente, pode-se adotar como exemplo as feiras internacionais do século XIX, como as Grandes Exposições na França e Reino Unido ou a exposição conjunta entre os países escandinavos, Design in Scandinavia, presente nos Estados Unidos de 1954 a 1957, atualmente, nações como a Índia e a Coreia do Sul, também tem a preocupação e o interesse em promover o país por meio do design (RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008).

Por sua vez, o *place branding* deve ser participante de uma estratégia de crescimento inteligente. Para que isso ocorra, o planejamento e a gestão da marca do local devem ser encarados como caminhos que ajudam na avaliação e

melhoria contínua da cidade, e não somente como ferramentas para obter novos avanços de maneira acelerada (ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016).

Para assegurar o sucesso do branding da cidade a longo prazo é necessário flexibilidade adaptativa e pesquisas futuras, como, possuir uma composição dinâmica possibilitando a tomada de decisões estratégicas e a execução de um mapeamento de análise para que o posicionamento da marca seja avaliado (BEVOLO e STIPHOUT, 2018).

Consolidar a reputação da cidade, por meio do branding de cidades é um caminho contínuo e dinâmico que deve ser tratado como uma política pública em todos os níveis e para um futuro não tão próximo (DASTGERDI e LUCA, 2019).

Além do mais, a marca necessita obrigatoriamente de ferramentas de ação, como o design gráfico associado a estratégias de marketing e comunicação. Os produtos e atividades multidisciplinares do design propõem uma conduta holística para a marca que trata as adversidades de comunicação, de modo a compreendê-las e elaborar estratégias originais de branding (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

Compreendendo o nível operacional da gestão de design, conforme explicitado nesta subseção, este trabalho considera que este nível seja fundamental para perenidade das estratégias e táticas propostas nos outros níveis da gestão de design, por meio de monitoramento e manutenções constantes.

3.3.1 Ambiente construído

Desde a década de 1980 as cidades se empenharam em reconstruir suas imagens e, por meio de projetos de revitalização, propiciar o desenvolvimento econômico local. Os municípios buscam a visão mais adequada para concorrer de maneira eficaz no mercado internacional e aumentar sua participação na economia mundial (MENGI et al., 2017). Nesse cenário, a formulação de imagens tem uma função cada vez mais importante na elaboração de estratégias urbanas e econômicas, guiadas, principalmente para a internacionalização do município, mas também para a obter relevantes impactos internos, especialmente em relação ao desenvolvimento de grande aceitação social a um modelo de administração e gestão da cidade estabelecido (SANCHEZ, 1999).

Os símbolos que representam a imagem da cidade são de natureza e ambiente únicos, arquitetura, universo cultural, eventos esportivos e culturais, arquitetura industrial e comercial, pontos turísticos e o retrato da cidade e dos seus cidadãos. A imagem é fundamentada parcialmente no aspecto físico e em suas perceptíveis particularidades (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Os habitantes criam um entendimento de cidade em suas consciências por meio de vivências diretas, intervenções planejadas realizadas no contexto urbano e representações de mídia, como notícias, pintura, literatura e cinema (CASTILLO-VILLAR, 2018).

A arquitetura sempre foi uma representação significativa das imagens das cidades, por exemplo: os edifícios de Gaudí em Barcelona, as obras de Niemayer no Brasil, o Museu Guggenheim em Bilbao e em Paris, as pirâmides modernas de vidro no Louvre ou o Instituto Mundo Árabe com sua bela arquitetura às margens do Rio Sena. Sidney é famosa pela Sala de Ópera, embora o arquiteto que a projetou, Jorg Utzon, nunca a quis ver. Sidney é uma bela cidade, mas sua Sala de Ópera é superestimada e exagerada: a visão de perto é decepcionante, porém a visão pelo mar é espetacular. Além do mais, diversas organizações geram e fortificam as imagens das cidades, por exemplo: em Bruxelas há a União Europeia, em Estrasburgo há o Parlamento Europeu. Em Genebra, particularmente, há a concentração de várias organizações internacionais, como: a Organização Mundial da Saúde, a Cruz Vermelha Internacional, a Organização Europeia de Pesquisa Nuclear e diversas igrejas, como o Centrou Europeu da Igreja Mórmon (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Para que uma cidade seja atrativa é preciso possuir um ambiente construído funcional, com vitalidade diversificada nas ruas, imagem forte, reputação, identidade e comunicação visual apropriada para absorver os importantes movimentos humanos (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

A qualidade do espaço urbano também é perceptível por meio do design do seu mobiliário, pela interação dele com os habitantes, sendo capaz de ofertar serviços que permitem a aproximação entre o usuário e o ambiente, modificando a cidade para um local mais empático, auxiliando na orientação dos habitantes e pela atuação que exerce sobre a concepção de uma identidade. Um grupo de equipamentos urbanos é constituído a partir do projeto de cada elemento que o compõe, sendo incorporados com o ambiente em que estão inseridos, possuindo um conceito comum e compondo, com outros aspectos, a imagem da cidade e fortalecendo sua marca, permitindo que o município seja reconhecido também pelo seu conjunto de equipamentos urbanos (BRANCAGLION, 2006).

Um espaço urbano atraente e a reputação da cidade tem a capacidade de atrair para o município importantes recursos humanos, sendo a gestão de design um dos fatores responsáveis pela competitividade (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008).

Dimensionar e replicar boas ideias fazem parte de um dos mais importantes objetivos das cidades, essas ações vêm se tornando importantes elementos para projetos futuros e existentes para as cidades. Ampliar o impacto da estratégia de desenvolvimento no foco desejado e criar novos modelos e ecossistemas para a geração de valor evidenciam que as cidades estão se

transformando em ambientes fundamentais para a inovação. Os centros urbanos não são mais simples moderadores, mas agentes ativos, com suas plataformas vistas como impulsora de inovação e cocriação entre setor público, cidadãos, organizações de pesquisa e empresas (KANKAALA et al., 2018).

Portanto, o presente estudo, considera que para o fortalecimento do branding de cidade, aliado ao planejamento estratégico urbano, no nível tático da gestão de design, seja essencial a preocupação, cuidado e desenvolvimento de táticas para a conservação, manutenção, modernização e aprimoramento do espaço urbano construído, seja por meio da infraestrutura viária, arquitetura, mobiliário urbano ou demais elementos que compõe a urbe de um município.

3.3.2 Experiência no local

A experiência anterior que se tem de um local pode ser modelada a partir de outras experiências anteriores, histórias contadas por meio de notícias, revistas, televisão, publicidade, palestras, o “boca-à-boca” entre as pessoas e até mesmo por celebridades. As experiências no local, ao visitá-lo, formam-se a partir da comunicação, ambiente, instalações culturais, serviços, hospitalidade, segurança, exclusividade, gastronomia, hotelaria, informações à visitantes, tarifas cobradas, rodoviárias e aeroportos. As experiências pós local podem se dar por via de publicações em revistas, assim como os amigos, a internet e diversas mídias, podem influenciar mediante a documentação de álbuns de fotos, e por fim, a experiência pós visita pode ser realizada por meio das diversas lembranças (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

A qualidade do local nas cidades criativas é como um ímã para as empresas e pessoas que trabalham com conhecimento e criatividade, é preciso oferecer uma experiência de local de alta qualidade para atrair e manter esse público. Essa experiência inclui diversidade de ofertas de entretenimento, transporte público, atividades recreativas e culturais, serviços de saúde, transporte público, segurança etc. As pessoas também desejam viver em locais com identidade definida e singular, tendo a noção do local ligada aos fatos históricos, ao patrimônio natural e cultural (MENGI et al., 2017).

O serviço de informações turísticas é um item que deve haver em todas as cidades, pois proporciona comodidade e conforto aos turistas ao requererem informações sobre as cidades. Os serviços de informações turísticas pode estar disponível publicamente em diversos meios, eletrônicos ou físicos, como sites da prefeitura, estação rodoviária e aeroporto (CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019).

Com a disponibilidade de um aplicativo de informações turísticas nos tablets ou smartphones, de maneira que os turistas consigam informações de

modo eficaz, e utilização de estratégias de marketing digital, é possível obter benefícios sociais. Considerando não ser necessária a utilização de papel, assim contribuindo com a preservação do meio ambiente, e que será preciso menos gastos com a promoção da cidade, evitando elementos promocionais físicos (YEJAS, 2016). Portanto, no processo de desenvolvimento do branding de cidades existem dois fundamentos que devem ser evidentes: são necessárias análises e pesquisas internas e externas com todos os públicos importantes; e é preciso existir uma liderança ativa que garanta a efetividade e a consistência (KAVARATZIS, 2009).

Sendo assim, para o fortalecimento do branding de cidades, por meio da gestão de design aliada ao planejamento estratégico urbano, é fundamental considerar a funcionalidade, conforto e preservação da experiência no local. Desse modo, as experiências geradas pelo meio urbano aos usuários intensificam suas percepções da cidade e por meio de suas memórias ocorre a propagação da imagem do município.

3.3.3 Percepções da cidade

O cenário que idealiza a cidade na passagem para o século XXI busca, por meio da propagação de referência, padronizar os municípios, esculpi-los aos moldes da cidade competidora, do município como mercadoria, do patriotismo em relação à cidade e da cidade como empresa, não levando em conta a complexidade espacial e social, e a pluralidade de propostas políticas existentes em cada urbe. A partir dessa tendência, há a indicação da existência de um propósito político na desconstrução e análise dos processos que a constitui, como colaboração do senso crítico à perspectiva de representar o lugar de modo que ultrapasse as fronteiras das interpretações predominantes (SANCHEZ, 2001).

Contando que, existe uma múltipla troca entre o simbolismo cultural e a metamorfose material, entre a composição de identidades e a reestruturação de espaços, é por meio da cultura que o contexto social e a textura da paisagem se relacionam (ibid).

Para Lynch (1960) os elementos que compõem a imagem urbana, podem se referir à aspectos físicos e os classifica em cinco categorias:

- Limite: são as fronteiras entre dois componentes, elementos lineares não considerados pela população como vias. Podem ser interrupções, costas fluviais ou marítimas, muros ou locais em transformação;
- Pontos marcantes: são elementos de referência externos, em que o observador não se situa dentro deles. Identificados normalmente como objetos físicos, por exemplo: sinal, montanha, loja ou edifícios;

- Bairros: regiões da cidade de tamanho grande ou médio, configurados de extensão bidimensional. Nessas áreas o observador se insere mentalmente e se identifica, reconhecendo elementos em comum;
- Cruzamentos: identificados como pontos ou locais estratégicos do ambiente urbano, onde o observador pode se inserir e se deslocar entre um e outro;
- Vias: são os cursos pelos quais o observador se movimenta, de maneira usual, potencial ou ocasional. Podem ser identificados como canais, estradas, ferrovias, passeios, ruas ou rotas de trânsito.

A comunicação e os meios tecnológicos de informação se encontram entre as cidades e os cidadãos. Eles não comunicam sobre o município, mas o transformam em espetáculo, refazendo-os ao seu modo, hiper realizando-os. Por sua vez, este espetáculo sustenta uma cidade de imagem plana, sem profundidade e sem contradições. As intervenções urbanas aparentam se auto representar. Desse modo, a imagem exibida é uma linguagem domada para enaltecer os projetos urbanísticos, ao invés de estimular manifestações que desenvolvem a cidadania, acabam seduzindo os habitantes (SANCHEZ, 1999).

A classe média tem por característica a busca por bons serviços e espetáculos, procurando sempre a ascensão do nível de vida. Desse modo, nesses projetos urbanísticos, o consumo do lugar parece estar estritamente conectado ao consumo desenfreado de bens e serviços e da cultura. Assim, a população da classe média ao usufruir desses novos lugares, parecem se encontrar e dialogar consigo mesmo. Tanto ideologicamente ou no plano do exercício espacial é essa classe da sociedade que no cotidiano, na reprodução dos valores, na defesa da cidade projetada e nas representações predominantes assume mais fortemente o conservadorismo e a falta de politização fabricados pela "cidade-pátria" (SANCHEZ, 2001).

Dosse (2004), em seu "O espaço habitado segundo Michel de Certeau" elenca maneiras de como Michel de Certeau sentia o lugar:

- - a atividade qualifica o espaço – ao passo que os arquitetos se guiam pelas formas geométricas como inspiração para seus projetos, o entendimento do lugar como espaço exercido, utilizado, praticado e que somente tem lógica por meio da ação que ele permite que seja realizada, altera a visão da ideia urbana;
- - a linguagem e o caminhar – por sua vez, o lugar praticado se incorpora no ato de caminhar dos seus cidadãos. Certeau estabeleceu uma relação entre a cidade, considerada como uma língua e o ação de caminhar que a requalificava, desse modo, a cidade se estrutura tal qual uma linguagem. A analogia entre a língua/cidade e a fala/caminhar possibilita a valorização dos meios de apropriação, pelos seus atores, da topografia urbana. Assim, a cidade planejada se transforma no caminhar dos seus habitantes;

- - a guerra de narrativas – nesta terceira via de representação da cidade, Certeau acredita que os verdadeiros arquivos urbanos são as manifestações da linguagem por meio de práticas, artes, gestos e as narrativas do cotidiano. O habitar é narrar e restaurar ou fomentar esta narrativa é também um exercício de reabilitação, considerando a justaposição de temporalidades diferentes em um mesmo espaço urbano, onde o passado e o presente não conjugados são modos de preservar diferentes memórias. A cidade é então um campo de guerra de narrativas, em que cada habitante possui memórias específicas, constituindo assim, a consistência histórica de cada município.

Um dos objetivos da gestão de imagens de uma cidade, o nível de identificação do habitante com seu município, possui como fator limitante a imposição de bloqueios à análise crítica e participação do cidadão. Para mais, a maneira de comunicar utilizada, as ferramentas de linguagem adotadas, assim como a influência dos fatores econômicos envolvidos nos projetos de cidades afastam os habitantes do exercício de criação de um futuro comunitário (SANCHEZ, 2001).

Ainda em “O espaço habitado segundo Michel de Certeau”, Dosse (2004), apresenta três estudos que contribuem para elucidar maneiras de perceber a cidade:

- - convenções e conveniência – no estudo de Pierre Mayol, o interesse era estudar pluralidade de maneiras de apropriação do lugar praticado, enaltecendo as relações entre o espaço público e o espaço privado, os caminhos adotados pelos usuários para se deslocar de um para o outro. Mayol, apresentava como o bairro pode ser notado como a privatização do lugar público, um lugar intermediário entre o dentro e o fora, e é a tensão que conecta essas duas pontas que possibilita a apropriação do lugar urbano. O bairro também é uma mistura entre o distante e o próximo, o anonimato na multidão e o íntimo no lar, à volta da noção de vizinhança. Assim, a prática do bairro é uma convenção furtiva coletiva, por sua vez, estas convenções se referem à conveniência que o habitante, designado e reconhecido, se expõe no espaço público;
- - caminhar – o trabalho sobre o ato de caminhar, desenvolvido por Jean-François Augoyard, reuniu a visão dos urbanistas para entender a relação entre o lugar concebido e o lugar vivido. Augoyard diferenciou algumas figuras básicas do caminhar, as duas maiores figuras foram classificadas como assíndeto, marcadas pelo apagamento, os cursos narrados não são realizados de maneira contínua, mas sim marcados por esquecimentos, lacunas, amnésias e ausências. A figura complementar foi caracterizada como sinédoque, permitindo ligações, conjunções, em que a parte se refere ao todo. Para esta narrativa, detalhes pequenos eram utilizados para elucidar o todo do percurso, como a interpretação de pequenos signos, em que uma poça d’água poderia ser o anúncio de uma tragédia,

notando, a partir desses símbolos, toda a vida do bairro. Ao contrário de pessoas que andavam por quilômetros diariamente e apresentavam narrativas muito rasas. Assim, o estudo das caminhadas de rotina indica existir mais processos de criação, de tensão dinâmica no ato de habitar e de configuração do que nos processos de construção;

- - sonoridade – neste estudo, Augoyard convidou Jean-Paul Aron e Michel de Certeau para colaborarem na proporção antropológica do problema. Ele determinou o programa de pesquisa que coordenava a vida urbana e o ambiente sonoro por meio do estudo da função dos barulhos e dos sons da cidade na organização social das maneiras de viver, o desenvolvimento da cultura sonora no emprego dos objetos técnicos atuais, o simbolismo e os rituais sociais na compreensão sonora e os desafios sociais e urbanos envolvendo a melhoria sonora na qualidade de vida.

A representações das cidades carregam intenções: buscam produzir efeitos na sociedade. Desse modo, a elaboração de imagens trabalha impreterivelmente com sínteses, parciais e seletivas, que omitem alguns aspectos e dão importância à outros, atendendo aos interesses e objetivos dos agentes que às desenvolve (SANCHEZ, 2001).

As formas de uso dos novos espaços projetados, frequentemente, podem ser interpretadas como sínteses do novo modo de vida coletiva disseminado pelo city marketing. A habilidade de atingir a classe média, com seus valores culturais, opera na adequação entre o conjunto de representações dos habitantes, os consumidores, e os novos espaços projetados. Por sua vez, o lugar é consumido como qualquer outro produto e para estimular esse consumo a gestão municipal, por meio do marketing, adotam ferramentas de sedução relacionadas ao oferecimento do “produto-espaço” (ibid).

A partir dos expostos acima, o presente estudo considera que as impressões da cidade sentidas pelos cidadãos não devem ser tratadas apenas como imagens, mas como percepções, uma vez que a palavra imagem remete à impressão visual e a palavra percepção pode ser qualquer tipo de manifestação que ative qualquer um dos sentidos humano, levando em conta paisagens, geografia, ações, linguagem, sons, atividades, memória e sentimentos.

Também há de se levar em conta que a formulação das expressões de uma cidade deve considerar diferentes espaços urbanos e diferentes classes sociais, uma vez que os projetos estratégicos urbanos tendem a focar nas percepções de consumo da classe média. Deste modo, as expressões não devem ser sintetizadas com a mera função de vender o espaço, mas principalmente com a função de representar diferentes classes e atrair diversos públicos.

3.3.4 Marca, comunicação e mídia

O conceito de DNA da marca é uma metáfora inspirada nos aspectos biológicos e genéticos de seres vivos e instituições. Assim, leva-se em conta que as instituições, bem como territórios, também possuem características em sua gênese, que compõe a essência identitária que estrutura sua marca (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

A mídia, com sua função de intermediadora entre o município e os habitantes, é estratégica para as administrações locais, realizando um espetáculo acerca da cidade e moldando as representações de sua transformação. Desse modo, produz símbolos de conforto e prazer no consumo das áreas de lazer, cria estilos de vida e comportamentos, promove a valorização dos espaços, assim como os determina com os usos "adequados", celebrando-os e transformando-os em exibição (SANCHEZ, 2001).

Por sua vez, o design da cidade deve ser representado pela comunicação, marketing e avaliação, sendo que sua retroalimentação deve ser gerenciada e prevista de maneira original e singular (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008) em um processo reflexivo e criativo (GUERRA, 2000).

Desse modo, um território, assim como instituições, empresas e personalidades, pode utilizar o conceito de DNA da marca para determinar sua posição em relação ao cenário econômico em que está inserido e construir com o usuário uma relação afetiva (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

No entanto, a mídia é um importante agente no contexto político e cultural das cidades, possuindo um relevante papel nos processos de renovação urbana, podendo interferir e interagir no percurso dos eventos por meio de campanhas sociais, imagens publicitárias e mobilizações. Desse modo, exerce sobre a sociedade civil e política um verdadeiro fascínio, tendo forte influência na construção de imagens coletivas que podem ser absorvidas nas representações em grupo ou individuais, assim como, possui poder para destruir e construir a identidade de grupos de agentes ou atores individuais (SANCHEZ, 2001).

Sendo assim, as diretrizes que guiam a ação municipal no setor da comunicação utilizam um raciocínio técnico, que se expressa por uma formulação particular de participação. Que, por sua vez, possui um valor instrumental para o desenvolvimento dos projetos de gestão e é tida como indispensável para a implantação eficaz deles, visto que exerce uma pressão ética e moral para a responsabilidade com a cidade. Sendo que, a mobilização popular ocorre somente na fase de execução dos projetos e não na participação de decisões políticas. Desse modo, a eficiência e competência da gestão municipal são usadas para deslegitimar outras maneiras de participação que concorram no

espaço político, assim, a aplicação do patriotismo municipal tem sua outra face, o escoamento político (SANCHEZ, 2001).

Porém, o processo de DNA da marca ocorre em três fases do seu ciclo de vida: planejamento, avaliação e reestruturação. Dessa forma pode auxiliar na construção de uma marca em seu início, analisar a identidade da marca quando comparada com sua declaração de valores ou renovar uma marca em queda, modificando o DNA existente e adequar a novos aspectos. Considerando que o DNA da marca foi desenvolvido com a colaboração do designer e da instituição, ele deve ser incorporado ao design, assim como à missão, produto, valores, nome, posicionamento, serviços da marca, sabor, cheiro e som. Assim, as estratégias elaboradas a partir da determinação do DNA da marca guia a instituição para auxiliá-la a aplicá-lo em suas variadas atividades. Contudo, é importante que o DNA da marca seja fiel à sua identidade, podendo ser utilizado como instrumento de criação de itens de marca, que retratam de maneira consistente o grau de emoção dos aspectos mais profundos da marca (GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013).

Entretanto, há de se considerar que, as políticas de comunicação social possuem o impacto de gerar nos habitantes o sentimento de viver em um ambiente privilegiado, no qual se posiciona em algumas situações com uma sensação ufanista das pessoas com sua cidade (SANCHEZ, 2001).

Tendo em vista a análise da literatura desta subseção, esse estudo leva em conta a importância de uma pesquisa de marca, juntamente com a participação dos habitantes de uma cidade, visando garantir a eficiente comunicação, também por meio da mídia, entre eles. Uma vez que, tanto a comunicação quanto a mídia são ferramentas de valorização e potencialização do branding de cidades. Há de se considerar a necessidade da participação da população ser verdadeira, assim como, o DNA da marca levar em consideração os aspectos reais da cidade e de seus habitantes.

3.3.5 Design thinking

Em locais onde a gestão de design está apenas despontando, os pesquisadores são propensos a ter uma visão mais clássica de gestão de design com base em marca, tecnologia e produtos. Em locais onde a gestão de design já possui uma tradição, os estudos científicos comunicam essas práticas, acrescentadas por análises profissionais. Porém, a ideia de design inerente a essas pesquisas e práticas de gestão de design se inclina a continuar focada no produto. Este ponto de vista começa a se transformar em locais onde o design foi convencionalizado como parte integrante da organização. Neste ponto é possível compreender como o *design thinking* tem se livrado dessas tradições e surgindo

como uma atividade independente do produto. Ao contrário disso, o *design thinking* tem se concentrado agora nas particularidades de um problema que precisa ser solucionado (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009).

A proposta do *design thinking* é de que os métodos e propostas de resolução de problemas e criação de ideais dos designers sejam integrados à organização como um todo. Esse ponto de vista tem por objetivo estimular uma diretriz voltada à inovação e orientar sobre o posicionamento do design na instituição. O conceito é gerar valor a partir das etapas iniciais do projeto até a implementação da ideia no mercado, sendo assim, apresenta-se estreitamente conectada com a gestão de design em seu nível operacional, propondo uma evolução do “fazer design” para o “pensar design”. Além disso, outros conceitos aplicados pelo *design thinking* são a interdisciplinaridade, o *story telling*, a colaboração, a experimentação e a abordagem centrada no usuário (CASAS e MERINO, 2011).

O *design thinking* trata das crenças, valores, premissas e normas essenciais que caracteriza uma organização. Porém, é evidente que o *design thinking*, de todos os seus modos, contribui para o exercício de gerenciar o design e o comprometimento com novos serviços, produtos e processos (COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009).

Além do mais, o conceito de *design thinking* é acompanhado por um ponto de vista do design mais humanista, dessa forma, para que a gestão de design se adeque a sociedade atual, é necessário incluir o *design thinking* em sua dinâmica, com o objetivo de reforçar a flexibilidade e a colaboração necessárias para a inovação, assim como aprimorar as habilidades intrínsecas ao design como a criatividade, a visão de futuro e a empatia. Com a inclusão do *design thinking* na gestão de design, acontece uma reaproximação entre as questões sociais e o design, essas questões já não são consideradas tendências, mas a realidade de uma sociedade com consciência e que se atenta para essas causas, que por sua vez, tornaram-se estratégicas (DEMARCHI, FORNASIER e MARTINS, 2011).

No processo de regeneração urbana da cidade de Kolding, Dinamarca, foi abordada a implementação do design, por meio do *design thinking*. Realizou-se uma descrição minuciosa da composição da visão de Kolding que possibilitou a compreensão dos processos de cocriação empregados e a observação da importância de alcançar a participação dos cidadãos em um planejamento de transformação a longo prazo. Isso permitiu observar como o pensamento de design e as abordagens de design de serviço foram integradas ao desenvolvimento de um novo conceito de regeneração urbana e às estratégias que prosseguiram. Foi contratada uma consultoria privada para orientar o processo, esta decisão já caracterizou um processo de design e abrangeu oficinas criativa com governamentais locais, mapeamento antropológico, associações de cultura e lazer, instituições públicas, educação, representantes de empresas locais e um

enorme encontro público para todos os cidadãos do município (JULIER e LEERBERG, 2014).

Levando em consideração que o *design thinking* é uma abordagem distinta do design e que existem ainda outras abordagens, como o design de serviços e *user experience design*, é importante ponderar que essas abordagens são complementares à gestão de design, exercem importante função e compõem as ferramentas de design adotadas.

Sendo assim, o presente capítulo abordou, a partir das pesquisas bibliográficas sistemáticas e assistemáticas, os conceitos teóricos dos temas centrais deste estudo: gestão de design, planejamento estratégico urbano, cidades criativas e branding de cidades, sob a perspectiva dos três níveis da gestão de design, por entender que desse modo seria mais efetiva a identificação dos pontos de intersecção na transversalidade entre os temas, a qual a pesquisa se desafia a propor.

A partir da dinâmica criada entre os pontos de convergência observados, foram identificados os pressupostos teóricos iniciais que originarão as diretrizes preliminares. A análise desses pressupostos é realizada no capítulo seguinte.

4 DIRETRIZES PRELIMINARES

Procurando atender ao objetivo específico “A” dessa pesquisa, este capítulo se propõe a apresentar a análise da literatura encontrada e estudada a partir das revisões bibliográficas sistemáticas e assistemáticas realizadas, com a geração de diretrizes preliminares. O exercício de análise não foi realizado por meio de revisão integrativa bibliográfica, mas pela análise qualitativa e de compreensão do conteúdo. Desse modo, buscou-se entender os argumentos dos autores consultados, relacionar os conceitos apresentados, compreender os pontos de conexão entre eles e a partir das relações encontradas, definir e extrair as diretrizes teóricas.

Sendo assim, nas tabelas apresentadas nas subseções seguintes, o campo “fontes consideradas para a análise da literatura” se refere às fontes que contribuíram para a construção das diretrizes. Desse modo, a fonte relacionada não necessariamente concorda com a conclusão da análise, mas ela participou da elaboração do pensamento crítico que resultou na referida diretriz. O campo “pressuposto construído a partir da análise da literatura” apresenta os pressupostos resultantes das análises críticas da literatura que foram desenvolvidos como exercício de conclusão de análise previamente à determinação da diretriz. Por fim, o campo “diretriz” apresenta as diretrizes preliminares resultantes da análise da literatura.

Essas diretrizes foram organizadas segundo os três níveis da gestão de design: estratégico, tático e operacional. Porém, no decorrer da análise foram encontradas diretrizes que poderiam fazer parte dos três níveis simultaneamente. Desse modo, essas diretrizes foram separadas em um quarto grupo o qual recebeu o nome de “diretrizes transversais aos três níveis da gestão de design”.

Portanto, os tópicos seguintes deste documento apresentam essas diretrizes, organizadas em 4 categorias: diretrizes para o nível estratégico, para o nível tático e para o nível operacional e diretrizes transversais.

4.1 DIRETRIZES PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO

Para a identificação das diretrizes teóricas relacionados ao nível estratégico da gestão de design foram confrontados os conceitos apresentados na literatura que de alguma forma se relacionavam com a definição e objetivos desse nível.

O nível estratégico da gestão de design é a fase em que são realizadas as projeções de ideias para a antecipação de um futuro desejado e definições de

estratégias para atingir o propósito definido (MOZOTA, 2003; CARDOSO e KISTMANN, 2008; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; RAULIK-MURPHY, CAWOOD E LEWIS, 2010; TANURE e KISTMANN, 2010; CASAS E MERINO, 2011; COSTA, KLÖPSCH E MOZOTA, 2011; DEMARCHI, FORNASIER E MARTINS, 2011; STRAIOTO e FIGUEIREDO, 2015; DAROS E KISTMANN, 2016;).

Com base na literatura analisada, foram então construídos os pressupostos teóricos que deveriam embasar as diretrizes a serem propostas. Assim, o quadro 3 apresenta os autores que foram parte da análise, a construção dos pressupostos e as diretrizes resultantes relativas ao nível estratégico da gestão de design.

Diretrizes para o nível estratégico da gestão de design		
Fontes consideradas para a análise da literatura	Pressuposto construído a partir da análise da literatura	Diretriz
DASTGERDI e LUCA, 2019; GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013; KOTLER, JATUSRIPITAK e MAESINCEE, 1997; LEE, 2015; SANCHEZ, 1999;	A globalização não deve ser ignorada no desenvolvimento de estratégias de branding de cidades, por ser um movimento mundial, duradouro e vigente. Contudo é importante salientar que as decisões tomadas devem condizer com o movimento social estimulado pelos últimos avanços que ocorreram no desenvolvimento das políticas urbanas no Brasil e também pela função social e cultural da gestão de design.	Considerar o papel da globalização no desenvolvimento competitivo, levando em conta a função social e cultural da gestão de design.
ALMEIDA, 2010; BEVOLO e STIPHOUT, 2018; CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; JOFFE, 2011; LANDRY, 2008; MENGI et al., 2017; MOZOTA, 2003; REIS e URANI, 2011; VERHAGEN, 2011;	A tecnologia, a criatividade e o design, somados aos seus respectivos aspectos sociais, formam um poderoso conjunto de meios para a inovação em cidades sendo aplicados de maneira estratégica para o desenvolvimento de seu branding.	Ter, obrigatoriamente, a inovação como fio condutor das estratégias desenvolvidas.
ANHOLT, 2008; CASAS e MERINO, 2011; MOZOTA, 2003; PEIXOTO, 2000; RODRIGUES e FERNANDEZ, 2011; SANCHEZ, 2001; SOUZA, 2006; VAINER, 1999;	A competitividade entre cidades estimula o desenvolvimento de estratégias para o seu crescimento econômico e fortalecimento de marca, porém, salienta a importância de integração entre esses interesses e os interesses sociais da população, de modo que determinados setores considerados menos lucrativos não fiquem esquecidos diante de ambiciosas estratégias.	Considerar a competitividade em relação à outras cidades e as demandas sociais internas como meio propulsor de estratégias de crescimento.
COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008; RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010; SANCHEZ, 2001; URBAN DESIGN LAB, 2020;	O presente trabalho acredita que as políticas públicas de design sejam estratégias fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de uma cidade. Considerando que programas dessa natureza abordam a criatividade, a competitividade, os aspectos sociais, entre outros temas já aprofundados neste estudo e avaliados como essenciais para a aplicação da gestão de design ao branding de cidades.	Desenvolver políticas públicas de design.
CHAVES et al., 2014; DUTRA, 2011; HAMEL e PRAHALAD, 1995; MCGEE, 2014;	Considerando que a aplicação de um planejamento estratégico e desenvolvimento do branding em uma cidade adotam diretrizes semelhantes aquelas que empresas utilizam quando também executam um plano estratégico associado ao seu branding, este	Definir um intento estratégico de longo prazo para que seja o alvo principal a ser atingido pelo município no decorrer dos anos.

	estudo acredita que a utilização do conceito do intento estratégico é válida para cidades e auxilia na determinação de um foco principal para a prática da gestão de design em planos estratégicos urbanos e branding de cidades.	
FEITOR, KLIEMANN e CORTIMIGLIA, 2005; GUERRA, 2000; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KIM e MAUBORGNE, 2008; MOZOTA, 2003; PACHECO et al., 2009; PORTER, 1985; WEIHRICH, 1982;	Este estudo considera ser importante a adoção e adaptação de ferramentas estratégicas voltadas para as empresas na aplicação da gestão de design no contexto das cidades, como meio de potencializar o seu branding alinhado ao planejamento estratégico urbano, desde que se leve em consideração todos os fatores humanos e sociais relacionados neste cenário.	Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.

Quadro 3: Diretrizes preliminares para o nível estratégico da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

Com base no quadro 3, foi possível evidenciar o fundamento principal do nível estratégico da gestão de design e como ele se relaciona com os conceitos do branding de cidades, do planejamento estratégico urbano e das cidades criativas. O desenvolvimento desse quadro auxiliou na visualização das demais disciplinas e como elas se diferem entre si.

4.1.1 Denominação das diretrizes do nível estratégico

Após a determinação das diretrizes foi considerada necessária a nomeação de cada uma delas com o objetivo de abreviar o conceito e assim facilitar a elaboração de uma RGS, como exercício de análise sobre como elas se relacionam entre si. Portanto, o quadro 4 expõe os nomes determinados para as diretrizes teóricas do nível estratégico da gestão de design:

Nomes das diretrizes preliminares do nível estratégico da gestão de design	
Diretriz	Nome
Considerar o papel da globalização no desenvolvimento competitivo, levando em conta a função social e cultural da gestão de design.	Globalização
Ter, obrigatoriamente, a inovação como fio condutor das estratégias desenvolvidas.	Inovação
Considerar a competitividade em relação à outras cidades e as demandas sociais internas como meio propulsor de estratégias de crescimento.	Competitividade
Desenvolver políticas públicas de design.	Políticas públicas de design
Definir um intento estratégico de longo prazo para que seja o alvo principal a ser atingido pelo município no decorrer dos anos.	Intento estratégico
Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas estratégicas

Quadro 4: Nomes das diretrizes preliminares do nível estratégico da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

Para essa nomeação, procurou-se definir palavras-chave de fácil compreensão sobre o conceito principal transmitido por cada diretriz, de modo que ao visualizar a RGS já fosse possível compreender todo o contexto e relação entre elas.

4.2 DIRETRIZES PARA O NÍVEL TÁTICO

O nível tático da gestão de design é o momento em que a equipe responsável é formada, assim como o departamento de design é instituído, os projetos e programas de design são elaborados a partir das condições existentes e do direcionamento recebido pelo nível estratégico (MOZOTA, 2003; CARDOSO e KISTMANN, 2008; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; RAULIK-MURPHY, CAWOOD E LEWIS, 2010; TANURE e KISTMANN, 2010; CASAS E MERINO, 2011; COSTA, KLÖPSCH E MOZOTA, 2011; DEMARCHI, FORNASIER E MARTINS, 2011; STRAIOTO e FIGUEIREDO, 2015; DAROS E KISTMANN, 2016;).

Para identificar as diretrizes teóricas do nível tático da gestão de design foi utilizado o mesmo processo e lógica aplicados para a determinação das diretrizes do nível estratégico, sendo assim, os conceitos dos temas foram relacionados correspondendo à definição do nível tático. Desse modo, o quadro 5 expõe as fontes, pressupostos e diretrizes reconhecidas para este nível.

Diretrizes preliminares para o nível tático da gestão de design		
Fontes consideradas para a análise da literatura	Pressuposto construído a partir da análise da literatura	Diretriz
ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016; COMPANS, 1999; JULIER e LEERBERG, 2014; MACEDO e ALMEIDA, 2015; SANCHEZ, 1999; SANCHEZ, 2001; VAINER, 1999;	A base da estratégia competitiva de uma cidade é voltada para a economia, contudo, com a aplicação do planejamento urbano, design, cultura, economia criativa e branding de cidades, setores sociais dos municípios são atingidos e são tomados como fundamentais para o sucesso do desenvolvimento e efetivação dos planos estratégicos em cidades.	Desenvolver projetos sociais em design.
ANHOLT, 2007; DÍAZ, 2016; GUERRA, 2000; HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008; HU, 2015; MENGI et al., 2017; PAIN et al., 2016; PORTUGAL, 2019; YEJAS, 2016;	O presente estudo acredita na importância dos rankings de cidades como instrumento de visualização dos resultados obtidos por meio das estratégias, táticas e operacionalização do planejamento praticado e também para o fortalecimento da marca da cidade, desde que, toda a população possa usufruir destes resultados e não seja somente a parcela considerada mais produtiva ou lucrativa. Sendo assim, rankings que envolvem segurança, educação, saúde e emprego devem ser considerados essenciais e não somente àqueles voltados à economia. É importante levar em conta também o mapeamento interno para que determinadas áreas ou setores já bem desenvolvidos não anulem os resultados insatisfatórios de localidades e seguimentos menos prósperos.	Participar de rankings de cidades de diversos aspectos e interesses.
CONSTITUIÇÃO, 1988; DUARTE, 2013; ESTATUTO DA CIDADE, 2001; ULTRAMARI e REZENDE, 2008;	Atender ao Estatuto da Cidade obriga o município a cumprir determinadas exigências independentemente de possuir ou não um planejamento estratégico para ser seguido, portanto, este estudo considera que o esforço empregado para o cumprimento do estatuto da cidade esteja localizado no nível tático da gestão de design, onde, de fato, as ações previstas são executadas, uma vez que	Cumprir exigências legais determinadas pelas leis do território que a cidade pertence.

	obrigatoriamente as ações propostas pelo Estatuto da Cidade já estão previstas, considerando sua imposição legal.	
CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019; CHAVES et al., 2014; COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011; DUTRA, 2011; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KIM e MAUBORGNE, 2005; MCGEE, 2014; RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010; RODRIGUES e FERNANDEZ, 2011; STRAIOTO e FIGUEIREDO, 2015;	Para o emprego de táticas de design em cidades são necessários programas de design e para que esses programas sejam efetivos é preciso que haja educação em design, desse modo a população se beneficia tanto por meio da cultura e educação quanto pela aplicação dos programas de design em setores diversos da administração pública, porém, com gestão centralizada no setor de design da cidade.	Desenvolver programas de design voltados tanto para a administração pública quanto para o setor privado e a sociedade civil.
DUARTE, 2013; GARDIEN e GILSING, 2013; JACOBS, 2011; RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010;	Este trabalho entende que para a aplicação efetiva do design, seja no contexto corporativo ou urbano, é fundamental a estruturação de um setor específico de design, dedicado integralmente a empregar a gestão de design, em seus três níveis e por meio das ferramentas e conceitos de design, de uma maneira integrada aos demais setores existentes em tal contexto.	Implementar um setor de design da cidade responsável por aplicar a gestão de design transversalmente pelos outros setores.
CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019; CHAVES et al., 2014; COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011; DUTRA, 2011; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KIM e MAUBORGNE, 2005; MCGEE, 2014; RAULIK-MURPHY, CAWOOD e LEWIS, 2010; RODRIGUES e FERNANDEZ, 2011; STRAIOTO e FIGUEIREDO, 2015;	Para o emprego de táticas de design em cidades são necessários programas de design e para que esses programas sejam efetivos é preciso que haja educação em design, desse modo a população se beneficia tanto por meio da cultura e educação quanto pela aplicação dos programas de design em setores diversos da administração pública, porém, com gestão centralizada no setor de design da cidade.	Fomentar e financiar a educação em design.
ANHOLT, 2007; ANHOLT, 2008; CASTILLO-VILLAR, 2018; CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019; DASTGERDI e LUCA, 2019; GOVERS, 2011; HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008; KAVARATZIS, 2004; KAVARATZIS, 2007; SANCHEZ, 2001;	A identidade de uma cidade, muitas vezes entendida como a imagem da cidade, por se referir à visão que se tem da cidade por pessoas, empresas e governos externos a ela, é a união de características únicas e intrínsecas do município. Se refere a elementos muito particulares que o diferenciam de outras cidades, sendo assim, não há como alterar a identidade de uma cidade de uma maneira rápida e sem planejamento. Se um município deseja melhorar sua identidade perante à comunidade externa para fortalecer o seu branding e atrair investimentos, deve primeiramente desenvolver um plano estratégico para que mudanças internas ocorram de modo que a transformação seja de dentro para a fora. Consequentemente, à população tem papel fundamental nessa transição, uma vez que deve ser o elemento central para a tomada de decisões.	Levar em conta a identidade atual da cidade para o desenvolvimento das estratégias e respeitar as características internas do município se a intenção for alterar a identidade existente.
ANHOLT, 2008; CASAS e MERINO, 2011; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011; GATHEN, SKOGLUND e LAVEN, 2021; GREFFE, 2015; HOLLAND e LAM, 2014; LEE, 2015; LEI 12.378, 2010; LONDON e CADMAN, 2009; MOZOTA, 2003; WOLF, 1998;	É essencial a existência de um gerente de design a frente da gestão de design de uma cidade. Embora, no Brasil existam leis regulatórias que atribui a função de planejador de cidades ao arquiteto e urbanista, a gestão de design de uma cidade, assim como o setor de design, compreende todos os demais setores administrativos, secretarias e serviços municipais oferecidos à população, sendo considerado um setor transversal aos demais e não superior a eles. Desse modo, o gerente de design tem a função de aplicar as ferramentas de design, por meio da gestão de design, aos diversos	Incorporar ao quadro de gestores do município a função de diretor de design da cidade.

	setores públicos que compõem a administração municipal e assim possibilitar que os especialistas de cada área permaneçam em suas funções, trabalhando em conjunto e contribuindo para o desenvolvimento da gestão de design da cidade. Conforme os exemplos de Helsinque e Los Angeles, foi atribuído o nome de diretor de design da cidade ao gerente de design de uma cidade, e ainda considerando esses exemplos, o diretor de design da cidade não precisa ser necessariamente um designer, mas ter outra formação e compreender as ferramentas de design.	
CATRACA LIVRE, 2020; BELL et al., 2009; JCDecaux, 2020; LERNER, 2011; RIBEIRO e PROVIDÊNCIA, 2014; TAY et al., 2010; THE GUARDIAN, 2020	As ações pontuais são marcadas por táticas de interferência no cenário contemporâneo que não foram planejadas no nível estratégico da gestão de design por não ser possível a previsão de mudança do cenário que interferiria no curso planejado, por exemplo, crises econômicas, ambientes, sociais ou sanitárias. Sendo assim, as ações pontuais servem para combater cenários desfavoráveis que não foram previstos, mas que se deve ter alguma reação a eles afim de minimizar seus efeitos negativos e também valorizar o branding da cidade.	Elaborar ações pontuais de tempo, local ou característica, com o objetivo de minimizar fatores negativos e promover o branding da cidade.
COMPANS, 1999; CREATIVE CITIES NETWORK, 2020; GATHEN, SKOGLUND e LAVEN, 2021; JOFFE, 2011; LETAIFA, 2015; MENGI et al., 2017; ROSI, 2014; SANCHEZ, 2001;	A participação em uma rede colaborativa de cidades, sendo ela de âmbito global, nacional ou regional, seja um importante fator para o fortalecimento do branding da cidade. Contudo, as imagens da cidade reproduzidas relacionadas à sua participação na rede não podem ser impostas aos habitantes, mas sim, devem ser inclusivas de maneira que a população se sinta ativa nos programas e iniciativas propostos.	Participar de redes colaborativas de cidades, com o engajamento da população.
ANHOLT, 2008; COMPANS, 1999; DANTAS e MELO, 2008; DYSON, 2003; FEITOR, KLIEMANN e CORTIMIGLIA, 2005; GUERRA, 2000; HAMEL e PRAHALAD, 1995; KIM e MAUBORGNE, 2008; KIŞI, 2019; MOZOTA, 2003; PACHECO et al., 2009; PORTER, 1985; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008; WEIHRICH, 1982;	Embora, diversos autores classifiquem as Matrizes SWOT e TOWS como ferramentas estratégicas, neste trabalho, cujo foco principal é a gestão de design, elas são consideradas como ferramentas do nível tático da gestão de design. Uma vez que, na elaboração das matrizes o planejamento é desenvolvido considerando e a partir de fatores existentes, enquanto que no nível estratégico da gestão de design as estratégias o planejamento proposto parte de um futuro desejado, sendo o raciocínio inverso.	Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.

Quadro 5: Diretrizes preliminares para o nível tático da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

No quadro 5 já é possível observar a diferença de ações entre as diretrizes do nível estratégico e nível tático, enquanto o primeiro destaca atividades de planejamento e aspectos fundamentais, no segundo é importante a atuação de coordenação das atividades que buscam implementar a estratégia definida.

4.2.1 Denominação das diretrizes do nível tático

Assim como foram determinados nomes para as diretrizes do nível estratégico da gestão de design, o mesmo foi realizado para as diretrizes do nível tático, tendo o mesmo objetivo de compreensão e utilização para o exercício da RGS. Desse modo, o quadro 6 apresenta a nomeação estipulada para as diretrizes do nível tático da gestão de design.

Nomes das diretrizes preliminares do nível tático da gestão de design	
Diretriz	Nome
Desenvolver projetos sociais em design.	Projetos sociais
Participar de rankings de cidades de diversos aspectos e interesses.	Ranking de cidades
Cumprir exigências legais determinadas pelas leis do território que a cidade pertence.	Exigências legais
Desenvolver programas de design voltados tanto para a administração pública quanto para o setor privado e a sociedade civil.	Programas de design
Implementar um setor de design da cidade responsável por aplicar a gestão de design transversalmente pelos outros setores.	Setor de design da cidade
Fomentar e financiar a educação em design.	Educação em design
Levar em conta a identidade atual da cidade para o desenvolvimento das estratégias e respeitar as características internas do município se a intenção for alterar a identidade existente.	Identidade
Incorporar ao quadro de gestores do município a função de diretor de design da cidade.	Diretor de design da cidade
Elaborar ações pontuais de tempo, local ou característica, com o objetivo de minimizar fatores negativos e promover o branding da cidade.	Ações pontuais
Participar de redes colaborativas de cidades, com o engajamento da população.	Redes colaborativas de cidades
Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas táticas

Quadro 6: Nomes das diretrizes preliminares do nível estratégico da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

Para a nomeação das diretrizes, apresentadas no quadro 6, procurou-se novamente definir palavras chaves e de fácil compreensão sobre o conceito principal transmitido por cada diretriz, de modo que ao visualizar a RGS já fosse possível compreender todo o contexto e relação entre elas.

4.3 DIRETRIZES PARA O NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional da gestão de design se manifesta por meio de artefatos físicos e tangíveis, são projetos e processos efetuados no dia a dia para garantir a realização e manutenção das propostas concebidas nos níveis anteriores. (MOZOTA, 2003; CARDOSO e KISTMANN, 2008; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; RAULIK-MURPHY, CAWOOD E LEWIS, 2010; TANURE e KISTMANN, 2010; CASAS E MERINO, 2011; COSTA, KLÖPSCH E MOZOTA, 2011; DEMARCHI, FORNASIER E MARTINS, 2011; STRAIOTO e FIGUEIREDO, 2015; DAROS E KISTMANN, 2016;).

Utilizando a mesma metodologia aplicada aos níveis anteriores, identificou-se diretrizes preliminares para o nível operacional da gestão de design. Essas diretrizes, assim como suas fontes e pressupostos, são apresentados no quadro 7, abaixo.

Diretrizes preliminares para o nível operacional da gestão de design		
Fontes consideradas para a análise da literatura	Pressuposto construído a partir da análise da literatura	Diretriz
ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016; BEVOLO e STIPHOUT, 2018; CARDOSO e KISTMANN, 2008; CASAS e MERINO, 2011; COSTA, KLÖPSCH e MOZOTA, 2011; DASTGERDI e LUCA, 2019; DEMARCHI, FORNASIER e MARTINS, 2011; GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013; MOZOTA, 2003; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008; TANURE e KISTMANN, 2010;	Compreendendo o nível operacional da gestão de design, conforme explicitado nesta subseção, este trabalho considera que este nível seja fundamental para perenidade das estratégias e táticas propostas nos outros níveis da gestão de design, por meio de monitoramento e manutenções constantes.	Desenvolver processos de monitoramento e manutenções para as estratégias e táticas aplicadas.
BRANCAGLION, 2006; CASTILLO-VILLAR, 2018; HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008; KANKAALA et al., 2018; MENGI et al., 2017; SANCHEZ, 1999;	Para o fortalecimento do branding de cidade, aliado ao planejamento estratégico urbano, no nível tático da gestão de design, seja essencial a preocupação, cuidado e desenvolvimento de táticas para a conservação, manutenção, modernização e aprimoramento do espaço urbano construído, seja por meio da infraestrutura viária, arquitetura, mobiliário urbano ou demais elementos que compõe a urbe de um município.	Desenvolver o ambiente construído.
CHAN, ALEXANDRI e TRESNA, 2019; KAVARATZIS, 2009; MENGI et al., 2017; YEJAS, 2016;	Para o fortalecimento do branding de cidades, por meio da gestão de design aliada ao planejamento estratégico urbano, é fundamental considerar a funcionalidade, conforto e preservação da experiência no local. Desse modo, as experiências geradas pelo meio urbano aos usuários intensificam suas percepções da cidade e por meio de suas memórias ocorre a propagação da imagem do município.	Garantir que a experiência vivida na cidade seja positiva.
DOSSE, 2004; LYNCH, 1960; SANCHEZ, 1999; SANCHEZ, 2001;	As impressões da cidade sentidas pelos cidadãos não devem ser tratadas apenas como imagens, mas como percepções, uma vez que a palavra imagem remete à impressão visual e a palavra percepção pode ser qualquer tipo de manifestação que ative qualquer um dos sentidos humano, levando em conta paisagens, geografia, ações, linguagem, sons, atividades, memória e sentimentos. Também há de se levar em conta que a formulação das expressões de uma cidade deve considerar diferentes espaços urbanos e diferentes classes sociais, uma vez que os projetos estratégicos urbanos tendem a focar nas percepções de consumo da classe média. Deste modo, as expressões não devem ser sintetizadas com a mera função de vender o espaço, mas principalmente com a função de representar diferentes classes e atrair diversos públicos.	Considerar as percepções da cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.
GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013;	Esse estudo leva em conta a importância de uma pesquisa de marca, juntamente com a	Realizar pesquisas de marca com a

GUERRA, 2000; HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008; SANCHEZ, 2001;	participação dos habitantes de uma cidade, visando garantir a eficiente comunicação, também por meio da mídia, entre eles. Uma vez que, tanto a comunicação quanto a mídia são ferramentas de valorização e potencialização do branding de cidades. Há de se considerar a necessidade da participação da população ser verdadeira, assim como, o DNA da marca levar em consideração os aspectos reais da cidade e de seus habitantes.	participação dos habitantes e ser coerente a ela em sua comunicação e mídia.
CASAS e MERINO, 2011; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; DEMARCHI, FORNASIER e MARTINS, 2011; JULIER e LEERBERG, 2014;	Levando em consideração que o <i>design thinking</i> é uma abordagem distinta do design e que existem ainda outras abordagens, como o design de serviços e <i>user experience design</i> , é importante ponderar que essas abordagens são complementares à gestão de design, exercem importante função e compõem as ferramentas de design adotadas.	Aplicar abordagens de design que sejam complementares à gestão de design.

Quadro 7: Diretrizes preliminares para o nível operacional da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

O quadro 7 completa o atendimento aos três níveis da gestão de design e fundamento o processo de projeto de design, apresentando diretrizes com características de constância, ou seja, ações que devem ser realizadas continuamente e operacionalizando o que foi planejado anteriormente.

4.3.1 Denominação das diretrizes do nível operacional

Seguindo os mesmos critérios e objetivos dos níveis anteriores, para o nível operacional da gestão de design, também foram determinados nomes para cada uma das diretrizes identificadas. Essa nomenclatura pode ser observada no quadro 8:

Nomes das diretrizes preliminares do nível operacional da gestão de design	
Diretriz	Nome
Desenvolver processos de monitoramento e manutenções para as estratégias e táticas aplicadas.	Monitoramento e manutenção
Desenvolver o ambiente construído.	Ambiente construído
Garantir que a experiência vivida na cidade seja positiva.	Experiência no local
Considerar as percepções da cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.	Percepções da cidade
Realizar pesquisas de marca com a participação dos habitantes e ser coerente a ela em sua comunicação e mídia.	Marca, comunicação e mídia
Aplicar abordagens de design que sejam complementares à gestão de design.	Abordagens de design distintas à gestão de design

Quadro 8: Nomes das diretrizes preliminares do nível operacional da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

4.4 DIRETRIZES TRANSVERSAIS PARA A GESTÃO DE DESIGN

Conforme mencionado no início desse capítulo, durante a análise da literatura estudada, foi observado que alguns aspectos levantados para o desenvolvimento de pressupostos e conseqüentemente das diretrizes deveriam ser aplicados nos três níveis da gestão de design. Assim, a partir desta constatação, decidiu-se separar essas diretrizes em um outro grupo, o qual possui características transversais aos três níveis.

No quadro 9, a seguir, é possível observar quais os autores, os pressupostos elaborados e as diretrizes subsequentes.

Diretrizes preliminares transversais aos níveis da gestão de design		
Fontes consideradas para a análise da literatura	Pressuposto construído a partir da análise da literatura	Diretriz
GUERRA, 2000; WEIHRICH, 1982; ANHOLT, 2008; COMPANS, 1999; RAULIK, CAWOOD e LARSEN, 2008;	Considera-se a capacitação em design e a pesquisa em design importantes aliadas tanto para o desenvolvimento de estratégias quanto para a execução das estratégias elaboradas.	Promover a pesquisa em design e a capacitação em design dos habitantes.
ANHOLT, 2008; BATTY, 1995; BOISEN et al., 2018; COOPER, JUNGINGER e LOCKWOOD, 2009; DUARTE, 2013; DURMAZ, YIGITCANLAR e VELIBEYOGLU, 2008; GARDIEN e GILSING, 2013; KAVARATZIS, 2007; KAVARATZIS, 2009; LANDRY, 2008; MACEDO e ALMEIDA, 2015; MOZOTA, 2003; PARENTE, 2016; SANCHEZ, 1999; ULTRAMARI e REZENDE, 2008;	A criatividade, considerando a sua ligação com as artes e o design, se alinha à gestão de design como um conceito de cunho estratégico para se diferenciar em um cenário competitivo.	Inserir e incentivar a economia criativa no cotidiano da cidade.
BARCELLOS e BARCELLOS, 2004; BATTY, 1995; HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008; JULIER e LEERBERG, 2014; LEFEBVRE, 2008; MACEDO e ALMEIDA, 2015; PARENTE, 2016; SANCHEZ, 1999; SANCHEZ, 2001;	É fundamental considerar a importância da participação dos habitantes no desenvolvimento de novos projetos urbanos, principalmente de modo plural e coletivo, de maneira que todas as classes sociais e étnicas e todas as minorias se sintam representadas, independente da escala geográfica que atinjam os projetos e de qual setor partiu a iniciativa de desenvolvê-lo.	Incentivar e efetivar a participação dos habitantes no desenvolvimento das estratégias, táticas e operacionalização da gestão de design da cidade.
ASSCHE, BEUNEN e CHIEN LO, 2016; CASAS e MERINO, 2011; DASTGERDI e LUCA, 2019; JERN SAND e KRAFF, 2015; JULIER e LEERBERG, 2014; KAVARATZIS, 2009; LANDRY, 2008; RASOOLIMANESH et al., 2015; SOUZA, 2006;	Embora a adoção de estratégias para o desenvolvimento de uma cidade possa incluir a atração de investidores externos e para isso exista a negociação de recursos cedidos pelo município, a população deve participar ativamente de todo o processo de planejamento e tomada de decisões. Esse movimento deve ser estimulado e os habitantes devem ser os principais beneficiados de toda a negociação, desse modo, se sentirão agentes ativos nas mudanças que ocorrerem na cidade e pertencentes aquele espaço, fortalecendo o branding da cidade.	
CONSTITUIÇÃO, 1988; DUARTE, 2013; ESTATUTO	Levando em consideração as leis federais expostas nesta seção, a participação da	

DA CIDADE, 2001; ULTRAMARI e REZENDE, 2008;	população se torna ainda mais fundamental quando se trata de planos estratégicos envolvendo os territórios municipais nacionais, não só pelo direito à cidade, mas também pela riqueza de informações, veracidade e conteúdo que os habitantes podem agregar à um planejamento estratégico urbano, tornando-o mais fiel às necessidades reais e, portanto, mais efetivo.	
ANHOLT, 2008; GOMEZ, MERINO e TARACHUCKY, 2013; HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008;	A reputação da cidade está entrelaçada entre os planos estratégicos e a sustentação desses planos. Uma vez que, a reputação é sustentada pela identidade da cidade com o objetivo de se diferenciar e competir por recursos em um mercado global, não basta apenas efetivar os meios que aumentem a reputação de uma cidade, mas, deve-se procurar meios que mantenham essa reputação em alta e que seja perpetuada ao longo dos anos, para isso, os meios determinados devem ser fortes, verdadeiros e sólidos.	Evidenciar e atribuir a devida importância à reputação da cidade no meio externo, refletindo seu meio interno.
SANCHEZ, 1999; ULTRAMARI e REZENDE, 2008;	Este estudo entende que os planos municipais, sendo eles planos diretores ou planos estratégicos, são ferramentas táticas de atuação da gestão urbana. Embora, ambos, com suas particularidades se diferem da gestão de design, uma vez que o PEM está associado ao planejamento a curto prazo e o PDM se limita a decisões sobre necessidades básicas da população, os dois podem ser associados à ela, pois compartilham de características semelhantes, como a visão estratégica e a necessidade de monitoramento. Além do mais, a gestão de design pode ser aplicada transversalmente a todos os setores da cidade, se posicionando de modo integral na administração pública, e não se limitando unicamente à uma secretaria. No entanto, por se tratar de uma ferramenta que, nesse caso, possui a cidade como objeto de estudo, é fundamental que esteja sempre alinhada à gestão urbana. Sendo assim, é possível considerar que a gestão urbana esteja alinhada aos três níveis da gestão de design.	Utilizar ferramentas, informações, técnicas e instrumentos da gestão urbana considerando que o objeto de aplicação é o ambiente urbano.

Quadro 9: Diretrizes preliminares transversais aos níveis da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

Com isso, percebeu-se uma diferença em relação aos quadros de diretrizes teóricas dos três níveis da gestão de design. Enquanto nos quadros anteriores nenhuma diretriz proposta teve mais de um pressuposto, nesse caso, do quadro referente às diretrizes transversais aos níveis da gestão de design, a diretriz que relaciona a participação da população como conduta a ser estimulada e levada em consideração, foi observada em três pressupostos diferentes.

Desse modo, os pressupostos foram posicionados próximos para que também houvesse uma interpretação e análise entre eles e assim se confirmasse que derivam pertencer a uma mesma diretriz.

4.4.1 Denominação das diretrizes transversais aos níveis da gestão de design

Para as diretrizes transversais aos níveis da gestão de design também foi aplicado o mesmo processo de nomeação utilizado nos três níveis, conforme apresentado no quadro 10, a seguir.

Nomes das diretrizes preliminares transversais aos níveis da gestão de design	
Diretriz	Nome
Promover a pesquisa em design e a capacitação em design dos habitantes.	Capacitação e pesquisa em design
Inserir e incentivar a economia criativa no cotidiano da cidade.	Economia criativa
Incentivar e efetivar a participação dos habitantes no desenvolvimento das estratégias, táticas e operacionalização da gestão de design da cidade.	Participação dos habitantes
Evidenciar e atribuir a devida importância à reputação da cidade no meio externo, refletindo seu meio interno.	Reputação
Utilizar ferramentas, informações, técnicas e instrumentos da gestão urbana considerando que o objeto de aplicação é o ambiente urbano.	Gestão urbana

Quadro 10: Nomes das diretrizes preliminares transversais aos níveis da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

Observa-se, no quadro 10, que as diretrizes propostas para serem transversais aos níveis da gestão de design tem em comum características de perenidade, ou seja, possuem aspectos atemporais e tem como foco realizações de ações constantes que podem ser aplicadas estrategicamente, taticamente ou operacionalmente. Portanto, nessa pesquisa, são consideradas presentes nos três níveis da gestão de design.

4.5 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIRETRIZES PRELIMINARES

Após o estudo da literatura, entendimento dos pressupostos, identificação das diretrizes e nomeação delas, foi realizada uma RGS para uma análise mais aprofundada e conseqüentemente compreender a relação existente entre elas.

A RGS, Representação Gráfica de Síntese, tem por objetivo complementar à escrita (PADOVANI, 2012) e também ser utilizada como um artefato cognitivo (PADOVANI e HEEMANN, 2016). A figura 10 ilustra como resultou esse exercício.

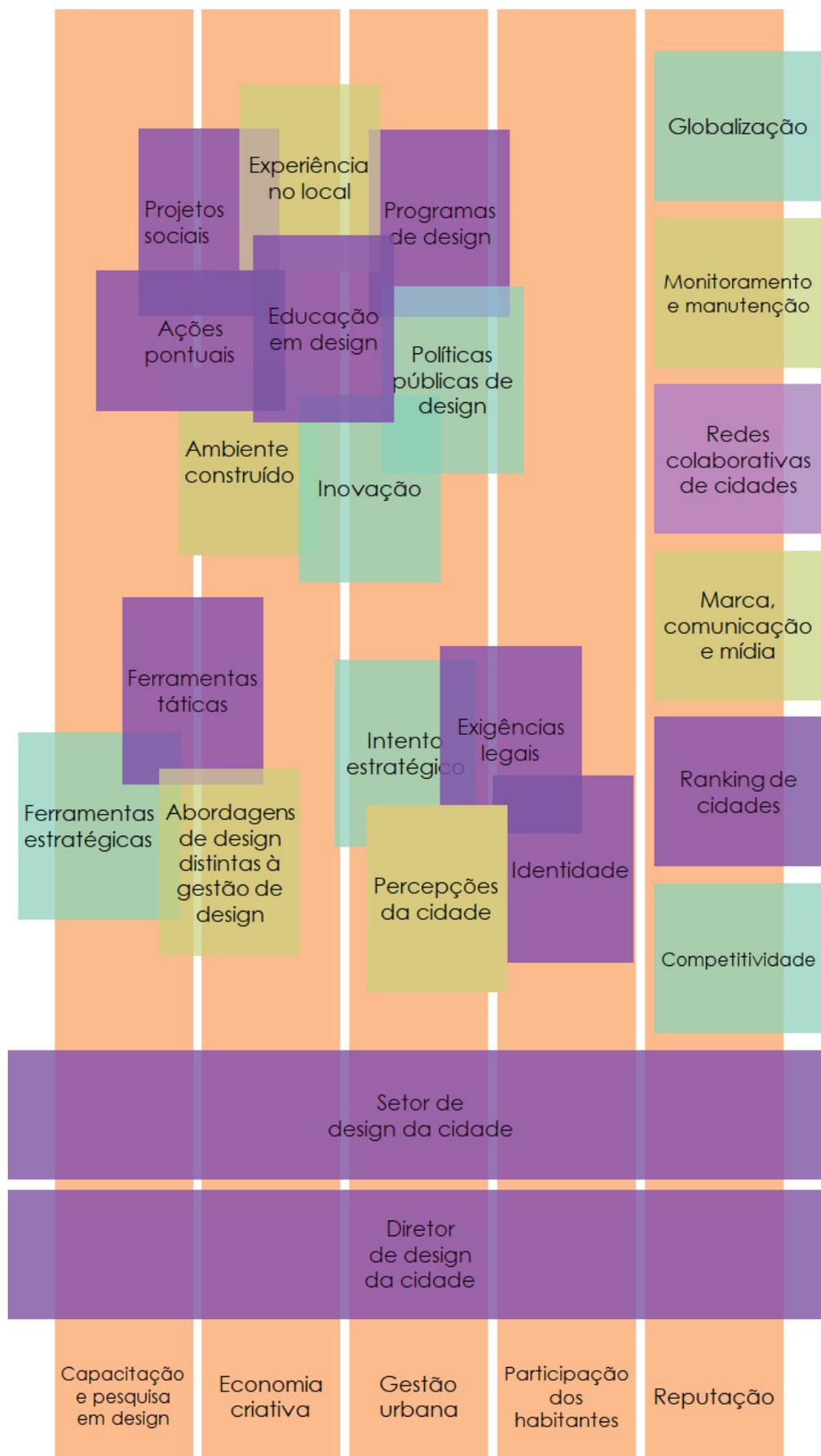


Figura 10: RGS das diretrizes preliminares.

Fonte: A autora, 2021.

Na figura 10, a cor laranja representa as diretrizes transversais aos níveis da gestão de design, a cor roxa simboliza as diretrizes pertencentes ao nível tático, a cor ciano exprime as diretrizes consideradas estratégicas e, por fim, as diretrizes representadas por retângulos verdes fazem parte do nível operacional da gestão de design.

Percebe-se o destaque para as cinco diretrizes que pertencem ao grupo de diretrizes transversais aos níveis da gestão de design. Elas aparecem em evidência pois foram consideradas fundamentais para o desenvolvimento do branding de cidades por meio da gestão de design, seriam os pilares principais para uma gestão eficaz que tenha por objetivo fortalecer a marca da cidade, atrair novos investimentos e consolidar a atuação da população desse processo.

As diretrizes que se referem ao setor de design da cidade e ao diretor de design da cidade também aparecem em destaque na RGS e sobrepostas as diretrizes transversais, pois, entende-se que são diretrizes essenciais para a aplicação da gestão de design associada ao branding de cidades e se articulam igualmente com as diretrizes fundamentais.

As demais 21 diretrizes foram sobrepostas próximas aquelas diretrizes transversais que mais possuem correlação e assim surgiram novos subgrupos que se assemelham pelos seus aspectos de desenvolvimento e aplicação. Essas diretrizes, por não estarem em destaque como as outras sete já citadas não significa que podem não ser aplicadas ou que sejam menos importantes.

5 AS CIDADES DO DESIGN SEGUNDO AS DIRETRIZES PRELIMINARES

Com base no que o estudo trouxe nos capítulos anteriores, neste capítulo apresenta-se o estudo de campo em que foi realizado um *benchmarking* com Cidades do Design, com estratégia de validação externa.

Destaca-se que as Cidades do Design da UNESCO representam para essa pesquisa um papel fundamental, pois trazem a oportunidade de conhecimento de ações que funcionaram ou não na prática, no sentido dos seus fortalecimentos, contribuindo para o branding local. Neste capítulo, portanto, busca-se no campo identificar como o design contribuiu para o fortalecimento da imagem das cidades em que ele foi colocado em posição de destaque. Primeiramente, ele apresenta um panorama geral das cidades selecionadas para a investigação aos dados abertos online e depois, apresenta a contribuição dos dados encontrados para a construção das diretrizes.

5.1 AS CIDADES DO DESIGN

Como exposto, foram selecionadas as seguintes cidades para o estudo: Brasília, Curitiba, Fortaleza, Helsinque, Montreal e Pequim.

Após a leitura e análise do conteúdo dos sites selecionados como fontes para a investigação aos dados abertos online e *benchmarking*, a síntese das informações foram transcritas primeiramente em formato de texto para que fosse possível apresentar as fontes que alimentam os dados utilizados.

Nas subseções seguintes as cidades selecionadas são apresentadas, portanto, é importante ressaltar que elas possuem características demográficas, geográficas, econômicas, culturais e sociais distintas. Embora três delas sejam brasileiras, estão em regiões distantes e ainda, levando em conta que o Brasil é um país com dimensões continentais e com grande desigualdade social, essas três cidades também se diferem em suas características.

Na análise realizada para atingimento dos objetivos deste estudo não foram levados em consideração os aspectos citados. Entende-se que a gestão de design é flexível e pode ser aplicada com sucesso a qualquer território. Desse modo, considerou-se para a análise a observação de como o design é empregado e como ele pode contribuir para o branding de cidades, sem ponderar as influências do meio em que é utilizado.

5.1.1 Brasília

Brasília é uma cidade que foi fundada para ser a capital do Brasil, fazem parte do seu DNA a inovação e o design, foi transformada após um plano nacional de avanço urbano e econômico que refletiram a vontade de acrescentar ao país um centro econômico de relevância. É classificada como o município mais criativo do país, acolhendo um intenso cenário artístico. Seu setor de economia criativa representa 3,7% do PIB local, sendo U\$ 1,8 bilhões anuais, e se posiciona em primeiro lugar no ranking nacional de municípios que atraem e mantêm pessoas criativas (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Conhecida pelo planejamento urbano de Lucio Costa e pela arquitetura modernista de Oscar Niemeyer, Brasília é declarada Patrimônio da Humanidade pela UNESCO desde 1987, com cerca de 112 quilômetros quadrados é a maior área com esse título do mundo (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).

A conquista do título de Cidade do Design da UNESCO é um dos objetivos do Plano de Turismo Criativo de Brasília, a intenção é transformar a cidade em um local mais atraente e competitivo como destino turístico criativo, sendo uma das consequências o incentivo à economia criativa por meio de soluções sustentáveis e modernas (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2017).

A cidade abriga dezenas de *start-ups* em laboratórios e incubadoras, tendo como objetivo o fortalecimento da economia criativa nos setores de artesanato, grafite, moda e design. Também conta com eventos como Festival Senai Brasil, que prepara, por meio de criadores de renome, jovens profissionais. Capital Fashion Week, voltado para a moda e Salão Brasil Criativo Design e Negócios. Também fazem parte da agenda de design a Bienal Brasileira de Design Gráfico e o Jam Nerd Festival, ambos com foco, além do design, mas também em mídia, artes eletrônicas e promoção de novas tecnologias (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Brasília se preocupa em participar, colaborar e estar presente em eventos ao redor do mundo, em 2018 o design da capital federal fez parte da Wanted Design, uma das maiores feiras de design do mundo, em Nova York. No mesmo ano também participou do 12º Annual Meeting of the Unesco Creative Cities Network Krakow & Katowice, um fórum de prefeitos que integra o encontro anual da Rede de Cidades Criativas (AGÊNCIA BRASÍLIA, 2018).

Por meio do Programa Conexão Cultural, 563 empresários viajaram em 2019 para 31 países com o objetivo de promover a indústria cultural de Brasília no cenário internacional e em 2022, a cidade será a Capital Ibero-americana da Cultura. Já o investimento privado é incentivado a fomentar a cultura pela Lei de Incentivo à Cultura (LIC), que em 2019 gerou R\$ 11 milhões por meio da oferta de incentivos fiscais. Além disso, desde 1991, 0,3% da receita líquida do governo

de Brasília é concedido ao Fundo de Amparo à Cultura (FAC) (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).

O Programa Cidade, Cidadão e Cidadania 2016-2019, a Lei Orgânica da Cultura e o Plano de Turismo Criativo são instrumentos essenciais para amparar a consonância entre a vida tradicional e moderna. Brasília espera, com o lançamento desses projetos, manter um desenvolvimento integrado e sustentável que promova a economia criativa diversificada e descentralizada e fortaleça os talentos locais, potencializando seu foco em inovação. Estes setores contribuem para as soluções de fomento ao desenvolvimento criativo e social por meio da valorização dos produtos locais, das propostas de acupuntura urbana provenientes da comunidade e do turismo criativo, impulsionados pelo potencial do design, podendo ser *destination design*, *design thinking* ou design de serviços (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Por meio do programa Território Criativo, a cidade pretende ofertar a estabelecimentos e empreendedores acesso sem custo à consultoria, conteúdos e ferramentas para o desenvolvimento de potencial criativo e em negócios (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2017). Em 2017 ocorreu a 12ª Bienal de Design Gráfico, até então inédita na capital federal, considerada a largada para outros diversos eventos que continuaram ocorrendo, como o Seminário Internacional de Economia Criativa (Brasília2060), MAPA Design Brasília, Mostra Brasília Cidade Design e Brasília Design Forum (ADEGRAF, 2018).

O desenvolvimento social, com a inclusão de artistas e de infraestrutura cultural para colocar fim na pobreza e espalhar os serviços culturais e bens produzidos na cidade é a prioridade da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal, já os Conselhos de Cultura exercem função significativa, pois são formados com participação igual entre a sociedade civil e os órgãos do governo, oferecendo um importante espaço para o desenvolvimento de políticas culturais eficazes e justas (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).

Sendo uma Cidade Criativa do Design, Brasília pretende: gerar oportunidades para os designers e criar uma cena propícia para a geração seguinte e para a cadeia de abastecimento da indústria criativa; fortalecer o setor de design por meio de projetos inovadores como a Lei Orgânica da Cultura e assim ampliar o diálogo entre os públicos diversos; realizar iniciativas no campo do Plano Plurianual do Governo do Distrito Federal, buscando o progresso territorial e econômico sustentável por meio do fortalecimento da produção criativa, transformando Brasília em uma referência em turismo, cultura, criatividade e inovação; reafirmar o Plano de Cultura do Distrito Federal, assim como suas principais iniciativas e estratégias para os próximos 10 anos, compreendendo a posição da criatividade e da cultura como alicerces estratégicos para o desenvolvimento integrado do território, levando em conta o potencial criativo; por fim, colaborar e incentivar outras Cidades Criativas do Design, como a cooperação com Detroit para a operacionalização de processos

que possuem o objetivo de aumentar a sustentabilidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

5.1.2 Curitiba

Curitiba possui aproximadamente dois milhões de habitantes, sendo a maior cidade da região sul do Brasil e a oitava mais populosa do país. É uma cidade que reúne uma considerável quantidade de eventos, artistas e espaços relacionados à gastronomia, música, design e teatro, portanto considerada culturalmente rica. Além disso, as indústrias criativas locais criam polos de inovação, fornecem apoio ao turismo e promovem o desenvolvimento e crescimento sustentáveis (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

A cidade se tornou referência em cultura urbana e inovação, nacional e internacionalmente, desde a década de 1970. A cidade une a preocupação com a preservação do patrimônio cultural, com o meio ambiente e a melhoria da cidadania, inclusive, possui um dos maiores índices de qualidade de vida do país. Seu modelo de planejamento urbano adota uma combinação entre sistemas viários, transporte público e uso do solo, permitindo que a cidade tenha como centro o usuário, sendo mais inovadora, inclusiva e humana (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Para o enfrentamento da pandemia de COVID-19, Curitiba movimentou seus recursos em inovação e design para a produção de protetores faciais em impressão 3D para a proteção de profissionais da saúde. A iniciativa foi um esforço sincronizado entre o setor público e privado, por meio da colaboração entre diversos órgãos da gestão municipal como a Secretaria de Educação, a Agência de Inovação de Curitiba, o Serviço de Ação Social e a iniciativa privada, assim os recursos necessários foram arrecadados resultando na linha de produção (UNESCO, 2020).

Curitiba, por meio de investimentos estratégicos no setor criativo, diversificou seu desenvolvimento econômico, e também reuniu uma grande rede de stakeholders no desenvolvimento de uma das cenas de design mais dinâmicas do país. Sendo assim, Curitiba está se reformulando, contando com a participação dos setores e assumindo o design como fator de transformação urbana, e possui como objetivo a melhoria da qualidade de vida de seus habitantes por meio da economia criativa (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Em 2017, o “Italian Design Day”, encontro internacional que celebra os lançamentos do design italiano e sua influência em outros países, teve sua edição sediada em Curitiba. O evento é voltado especificamente para

empresários e outras partes interessadas em cidades e políticas públicas (CREATIVE CITIES NETWORK, 2017).

Desde seu início em 2013, o SouCuritiba Souvenirs oferece uma quantidade ampla de souvenirs de qualidade com inspiração na identidade de Curitiba, atendendo às demandas do turismo e ampliando as oportunidades para os produtores locais. É um projeto de economia criativa que incentiva o desenvolvimento e a produção de souvenirs inovadores, promovendo a capacitação pessoal e profissional de mais de 100 produtores, tendo como objetivo principal levar a cidade para mais longe e fomentar a identidade e o amor por Curitiba (ibid).

Composto por instituições de pesquisa, universidade, start-ups e coworkings, o Vale do Pinhão é um projeto conduzido pela Agência Curitiba e pela Prefeitura para incentivar a inovação na cidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2017).

O Comitê Gestor para o Selo Curitiba Cidade do Design da UNESCO foi criado em 2018 e possui representantes do setor acadêmico e da sociedade civil (SUBTROPICAL, 2019). A cidade também conta com o Plano Setorial Municipal de Design como norte para o desenvolvimento de ações, sendo elas legitimadas por terem partido da necessidade da população (PRODESIGNPR, 2018).

Como membro da Rede de Cidades Criativas do Design, possui como objetivos: hospedar eventos da rede, envolvendo as cidades membros; fortalecer programas municipais como Viva Mais Curitiba e Curitiba Criativa; colaborar e trocar experiências com as demais cidades membro da rede, com o intuito de buscar soluções criativas e inovadoras para o enfrentamento dos desafios municipais; melhorar a comunicação e a conscientização sobre as Cidades Criativas, assim como sobre a sua participação (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

5.1.3 Fortaleza

Fortaleza é a capital do Ceará, estado do nordeste brasileiro e possui uma população de aproximadamente 2.643.247 habitantes. A cidade foi testemunha, ao longo dos anos, de profundas transformações culturais, econômicas e sociais, sendo a força motriz para essa transformação a economia criativa que conta com 914 empresas. Fortaleza abriga 23% dos estabelecimentos de design de toda a Região Nordeste, movimentando US\$ 135 milhões para a economia local, representando 0,9% da economia do município (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

A cidade possui um planejamento à longo prazo, o qual possui em seu escopo o Plano da Economia Criativa, esse plano macro é denominado Plano Estratégico Fortaleza 2040 e tem por objetivo principal superar a desigualdade de oportunidade por meio da criatividade, contribuindo para as atividades colaborativas e coletivas dos setores culturais nos processos de produção. No dossiê enviado à UNESCO, Fortaleza se comprometeu a colocar em prática até 2024 alguns importantes projetos na área da economia criativa. Esses projetos serão realizados a partir de uma parceria entre organizações não governamentais, a sociedade civil, universidades, entidades e poder público (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).

Outros projetos, que consideram a economia criativa como fator de incentivo às transformações socioeconômicas, como o 'Mulheres Empreendedoras' e o 'Meu Bairro Empreendedor', visam financiar, em áreas de baixo IDH, empreendimentos criativos (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).

Foi lançado em 2020 pela Prefeitura de Fortaleza, a Associação Ceará Design e o Instituto Iracema o concurso para definir a marca Fortaleza Cidade Criativa do Design. A proposta vencedora é responsável por representar a cidade ao público geral e à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, além de acompanhar o manual de identidade visual da marca (PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA, 2020).

Fortaleza sedia uma considerável quantidade de eventos de design, entre eles o Ceará Design Week, evento anual, realizado em março, que abriga lançamentos de livros e produtos, workshops e seminários, tendo como objetivo a integração entre a industrial nacional e internacional e a comunidade local. Outro evento, o Festival OFF Fortaleza também visa a promoção da produção artística brasileira e cearense, evidenciando as gerações futuras de empresários com interesses nos setores das artes gráficas e audiovisual, artistas, ilustradores, programadores e cineastas. Por último, o Mais Design Ceará é um evento fundado em 2014, anual, que reúne importantes representantes do design sul-americano e brasileiro, contando com mais de 2.500 pessoas participando de workshops e palestras (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

O design em Fortaleza se apresenta também no desenvolvimento da mobilidade urbana, nos equipamentos de acessibilidade às praias, na implementação das ciclovias e ciclofaixas, no redesenho urbano das vias mais movimentadas, na acessibilidade das calçadas, nos viadutos, no pioneirismo ao introduzir automóveis elétricos para uso público e na requalificação de áreas degradadas. O projeto Distrito Criativo de Fortaleza é uma área de convívio entre empreendedores, prestadores de serviços públicos e residentes, por meio de startups, coworkings, clusters, micro e pequenos negócios. É um modelo de desenvolvimento urbano que une a Praia de Iracema ao Centro, tem como base a economia criativa e como objetivo encontrar soluções inovadoras aos

problemas do dia a dia por meio do design, moda, gastronomia, audiovisual e artesanato (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).

As políticas públicas possuem fundamental importância na conservação do setor, sendo o Conselho Municipal de Política Cultural o órgão responsável pela elaboração das políticas culturais, especificamente aquelas associadas ao design. Desse modo, o SEBRATEC é um programa que tem por objetivo ampliar a competitividade das micro e pequenas empresas por meio de serviços de tecnologia e inovação, incluindo consultoria em design. Em paralelo, o STARTUP CE impulsiona o desenvolvimento sustentável e a competitividade entre as startups digitais por meio da disseminação da profissionalização da gestão e da cultura do empreendedorismo com marketing, inovação e capacitação. Ampliando a escala, a Regional Nordeste da Cadeia de Valor da Economia Criativa visa o desenvolvimento de estratégias para a economia criativa com base em modelos de governança, métodos, gestão do conhecimento e qualificação da equipe técnica (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Para contribuir com os projetos referentes à criatividade, Fortaleza incentiva investidores, profissionais, empresas e organizações a se cadastrarem no site 'Fortaleza Criativa' e assim se conectarem e terem suas marcas divulgadas. Além disso, recebem informações sobre eventos da área, pesquisas, grupos de estudos, reuniões e newsletter pública (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).

Como Cidade Criativa do Design, Fortaleza tem como objetivos: realizar eventos anuais de âmbito internacional e com a participação de outras cidades da rede; desenvolver programas de intercâmbio com foco nas cidades ibero-americanas, com iniciativas transversais que envolvam o design e outros setores da economia criativa; hospedar intercâmbio entre jovens com formação acadêmica em Escolas de Arte com jovens criativos de outras cidades da rede; compartilhar as melhores práticas na plataforma Programa Fortaleza Criativa; e compartilhar ferramentas e metodologia de design por meio da plataforma Observatório de Design de Fortaleza (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

5.1.4 Helsinque

Por meio de uma abordagem prática e colaborativa, Helsinque utiliza o design para melhorar a vida de seus habitantes, assim, recorre à criatividade dos designers para desenvolver maneiras inovadoras de dar ênfase às necessidades humanas e assim criar uma cidade melhor. Desse modo, Helsinque se orgulha em afirmar que está criando a cidade por meio da criatividade de sua população (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Apesar de ter recebido o título de Cidade do Design da UNESCO apenas em 2014, muito antes disso Helsinque já desenvolvia projetos que envolviam design, inovação e criatividade. Em 2010 foi realizado o Fórum de Ideias, que tinha como objetivo ser um convite para uma cultura de ações abertas e um plano de continuidade, a ação contou com a participação de milhares de cidadãos na atividade de *brainstorming*, sendo realizadas aproximadamente cem sessões em Helsinque e também nos municípios de Lahti, Kauniainen, Vantaa e Espoo, resultando em mais de duas mil ideias (WORLD DESIGN ORGANIZATION HELSINKI, 2012).

Em 2012 ocorreu o World Design Capital Helsinki 2012 o qual fortaleceu a compreensão dos cidadãos sobre a importância do design, ampliou o interesse no desenvolvimento urbano e enriqueceu a reputação internacional da Finlândia como país do design. Já a iniciativa do Design Driven City, com conclusão no final de 2015, assegurou que o design thinking realmente estivesse sendo implementado na cidade. Visando incorporar o design ao dia a dia, foi criada uma linha direta para que qualquer funcionário municipal pudesse consultar um designer e também uma rede informal de 'agentes de design' com o objetivo de apresentar às pessoas como o design é capaz de atuar por elas (WORLD DESIGN ORGANIZATION HELSINKI, 2012). Helsinque, como Cidade Criativa do Design, continua a promover oportunidades educacionais associadas ao design nas escolas primárias e por meio de ações de recreação (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Conforme já mencionado neste trabalho, Helsinque é uma das primeiras cidades do mundo a contratar um Diretor de Design. Esse cargo recente tem a responsabilidade de transformar o design, a interação e o digital cada vez mais integrados ao desenvolvimento da cidade (THIS IS FINLAND, 2016).

Além disso, para Helsinque, na construção de uma cidade aberta, o design é uma ferramenta estratégica, sendo que disponibilizar informações públicas amplia o entendimento dos cidadãos sobre o ambiente em que vivem. Esse fator, motiva a população a se envolver mais na vida da cidade e possibilita que os gestores e designers utilizem esses dados para a criação de serviços que atendam aos usuários. Por sua vez, a convicção de que um design de qualidade deva estar acessível para todos é representada na integração entre a população e o design do sistema de transporte local, que teve seus assentos práticos de metrô projetados com a colaboração dos usuários (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Em maio de 2020, devido à pandemia do Covid-19, Helsinque alterou sua tradicional celebração que acontece normalmente na Praça do Senado, no centro da cidade, para a modalidade virtual, no qual a mesma região e os edifícios históricos foram recriados. Uma banda se apresentou no evento e a quantidade de pessoas que assistiram chegou a um milhão, muito mais do que aconteceria no ambiente real (KAUNAS 2022, 2020).

Como membro da Rede de Cidades Criativas do Design, Helsinque visa: compartilhar sua vivência em design de serviços no setor público, sendo uma das experiências a contratação de três “designers de cidades” para auxiliar a integração entre os serviços de design e a cidade; projetar uma cidade mais transparente e aberta, sendo que já possui mais de 1.100 conjuntos de dados abertos, considerando que um dos principais fatores de desenvolvimento no aumento da transparência na gestão pública tem sido a divulgação de tomadas de decisões e dados de compras; por fim, Helsinque visa melhorar as oportunidades educacionais associadas ao design por meio da contínua melhoria de ferramentas educacionais que auxiliam as crianças a compreender como o design funciona e utilizá-lo (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Além de participar da Rede de Cidades Criativas da UNESCO, Helsinque também fez parte da Rede Cidades Humanas que contou com onze cidades europeias e ocorreu entre os anos 2014-2018 tendo como objetivos investigar a cocriação nas cidades e questionar a escala urbana, assim, os cidadãos foram incentivados a repensar os espaços em que trabalham, vivem e utilizam como lazer. Durante os quatro anos que ocorreu, as cidades parceiras seguiram um amplo programa de ações: a publicação de dois livros; a investigação sobre design baseada em 85 estudos de casos europeus; cinco master classes; sessões de cocriação para definir um método de experimentação comum; nove exposições de design nos mais importantes eventos da Europa; ensaios em dez cidades; modelos testados por visitantes e habitantes; mais de dez conferências internacionais; onze workshops internacionais; um catálogo digital (HUMAN CITIES, 2018).

5.1.5 Montreal

Com cerca de dois milhões de habitantes e fundada em 1642, Montreal é a maior cidade da província de Quebec no Canadá, sendo também a segunda maior cidade do mundo que adota o idioma francês. Em 1991, Montreal passou a ser a primeira cidade da América do Norte a implantar o cargo de comissário de design, concentrado exclusivamente a promover e desenvolver o design e a conscientizar as partes envolvidas do setor privado e público sobre as vantagens do design de qualidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Para Montreal ser realmente uma Cidade do Design da UNESCO é necessário que ao longo do tempo todas as partes interessadas, sendo elas designers, especialistas, empresários, autoridades e cidadãos, aceitem e assumam o projeto como sendo seu. O desafio é dar vida à essa nomeação e torna-la tangível para seus habitantes (DESIGN MONTREAL, 2021).

Definitivamente, Montreal pode ser considerada uma 'cidade de designers', contando com mais de 25.000 profissionais que trabalham nessa área, sendo responsável por 34% do resultado econômico geral do setor da cultura (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Com isso reforça a função que o design exerce para assegurar o desenvolvimento da cidade, considerada culturalmente rica, socialmente justa, economicamente viável e ecologicamente sustentável (UNESCO, 2020).

Ao longo dos anos, foram desenvolvidas estratégias a fim de evidenciar a nomeação de Montreal como Cidade do Design da UNESCO, entre elas estão garantir maior reconhecimento para o designer, facilitar o acesso às comissões públicas para os designers, ampliar a conscientização sobre a competência dos arquitetos e designers de Montreal e fortalecer seus mercados. A dedicação em aumentar os concursos de arquitetura e design resultaram em diversas chamadas para profissionais criativos com o intuito de melhorar a qualidade do design de espaços públicos e edifícios (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Considerando o significativo impacto da pandemia Covid-19 na economia criativa, Montreal promoveu novas ações de suporte à profissionais da cultura e artistas. Essas medidas estão sendo implantadas juntamente com a estratégia de enfoque na importância criativa de Montreal e assegurar um maior reconhecimento para os designers; desenvolver o mercado criativo; e ampliar a conscientização em relação à competência dos arquitetos e designers da cidade. Devido a esses fatos, o Conselho das Artes de Montreal, que promove e financia cerca de 500 coletivos e companhias artísticas, anunciou que manteria o compromisso financeiro com seus programas e aceleraria o pagamento de várias bolsas (UNESCO, 2020).

A cidade possui também uma quantidade representativa de lugares para a exposição do design, conjuntamente às organizações reconhecidas que expõe as criações de arquitetos e designers de Montreal e de outros locais. O Centro de Design da Universidade de Quebec, o Centro Canadense de Arquitetura, o Museu de Belas Artes de Montreal e a Maison de L'architecture du Québec fazem parte desses lugares que expõe o design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

O Bureau du Design que integra o Departamento de Desenvolvimento Econômico de Montreal, foi estruturado para afirmar a nomeação como Cidade do Design da UNESCO e para melhorar o design da cidade, tem como missão apoiar comissões públicas sobre arquitetura e design (como concursos e oficinas nas respectivas áreas), aumentar a conscientização sobre a importância dos designers e arquitetos da cidade e desenvolver o mercado com base nesses profissionais (DESIGN MONTREAL, 2021).

Por sua vez, Montreal abriga uma quantidade considerável de renomadas instituições de educação, incluindo 20 instituições de ensino superior e mais de 50 temas de pesquisa, incluindo Paisagismo e Design Ambiental, da Universidade

de Montreal e outras quatro focadas em design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Cerca de 20 designers participaram do Code Souvenir Montréal, um catálogo com produtos simbólicos e representativos da cidade, com o objetivo de promover a criatividade dos profissionais da indústria. A missão da iniciativa é incentivar empresas privadas e o setor público a comprar esses produtos e oferecer como itens promocionais, brindes corporativos e lembranças para quando receberem convidados importantes (DESIGN MONTREAL, 2021).

Montreal, como uma Cidade Criativa do Design, tem como objetivo: dar acesso à bolsas e organizar concursos internacionais, como o prêmio Phyllis Lambert Design Montréal Grant que recompensa com \$ 10.000 um jovem designer, de Montreal, por um projeto para a Rede de Cidades Criativas da UNESCO; ampliar sua posição como uma cidade cultural, participando ativamente do Fórum Mundial da Cultura das Cidades e sendo membro da United Cities and Local Governments (UCLG); por fim, contribuir ativa e amplamente para o desenvolvimento e coordenação da Rede de Cidades do Design por inúmeros meios, como a orientação ao Projeto CODE para as Cidades do Design da Unesco, o planejamento de colóquios internacionais tendo como parceira a cidade de Saint-Étienne e o status de Montreal como cidade convidada do Guest City no Designmonat 2015, em Graz (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

5.1.6 Pequim

Pequim, capital da China, é o palco de 3.000 anos de história cultural. Em 2012, desde que ingressou na Rede de Cidades Criativas do Design foi gradativamente se tornando uma impulsionadora do desenvolvimento sustentável. Como cidade criativa, se alimenta pela sua vasta herança cultural e grandes recursos tecnológicos e científicos, abrigando mais de 1.000 institutos de pesquisa científica, mais de 90 universidades e apoiando mais de 3.700 empresas culturais e industriais relacionadas com o setor, como em 2019, que testemunhou o nascimento de 200 empresas inovadoras e no mesmo ano a indústria criativa da cidade empregou mais de 600.000 profissionais, gerando aproximadamente mais de US\$ 198 bilhões (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Considerando que o ritmo da urbanização conduzirá, até 2050, aproximadamente 9,2 bilhões de pessoas a habitar em cidades, é necessário compreender melhor como possibilitar novas maneiras para encarar, de maneira inclusiva, equitativa e justa, os desafios urbanos. A primeira Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO, em 2013, realizada em Pequim, evidenciou a importância da criatividade para o desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade urbana (CULTURAL NETWORK, 2013).

Grandes recursos em tecnologia, cultura e ciência se tornaram terreno fértil para o desenvolvimento do design e da criatividade, e a ideia de que o design torna a cidade melhor está arraigado na mente da população, sendo que o status da cidade como "capital do design" vem crescendo sob forma de orientação essencial para o desenvolvimento urbano e econômico da cidade. Somado a esses fatores, Pequim conta com quase 900 instituições profissionais de design que geram uma receita de aproximadamente US\$ 45 bilhões, empregando mais de 150.000 profissionais criativos (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Já o 3º Encontro UNESCO de Cidades Criativas, ocorrido em Pequim em 2017, promoveu o networking internacional para a discussão sobre a criatividade como capacitadora para as cidades e a tecnologia como criadora de futuro, assim como tanto a tecnologia quanto a criatividade podem melhorar a gestão urbana e desenvolver cidades sustentáveis. Reuniu interessados no ambiente urbano, incluindo prefeitos, acadêmicos, especialistas, empresários e representantes das Nações Unidas (GABINETE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA RAEM, 2017).

Pequim, em 2012, instituiu o Comitê de Coordenação e Promoção da Cidade de Pequim e inaugurou o Plano de Construção e Desenvolvimento da Cidade de Pequim, também vem executando projetos internacionais a fim de se integrar a rede mundial de inovação em design. A cidade realiza diversos eventos, como o prêmio anual China Red Star Design e já foi responsável por organizar três vezes o evento UNESCO Creative Cities Beijing Summit nos anos de 2013, 2016 e 2020, também organizou o *Experience China Design Beijing*, em 2014, na sede da UNESCO. A fim de promover mais ainda o papel da criatividade no desenvolvimento sustentável, em 2015 na 38ª sessão, a Conferência Geral da UNESCO constituiu o Centro Internacional para Criatividade e Desenvolvimento Sustentável (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

Ocorreu em setembro de 2020, em Pequim, a terceira edição da Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO, combinando uma participação híbrida entre presença física e online, com representantes de todo o mundo. Um dos pontos debatidos foi a constatação de que no combate à pandemia COVID-19, a criatividade e a inovação foram fundamentais para o enfrentamento dos desafios encontrados pelas cidades. Por sua vez, para o governo chinês a educação está diretamente ligada ao desenvolvimento das cidades e a promoção de cidades criativas deve ser baseada na modernização da educação. O governo afirma que sempre priorizou estratégias voltadas para a educação e que está acelerando a reforma e modernização da educação, sendo um dos focos da atual reforma o estímulo à imaginação e criatividade com o objetivo de desenvolver nos alunos uma cultura de inovação e como consequência ser um forte impulso para o desenvolvimento sustentável das cidades, economia e sociedade (MINISTRY OF EDUCATION OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA, 2020).

Como membro da Rede Cidades Criativas do Design, Pequim pretende: desenvolver o Centro Internacional para Criatividade e Desenvolvimento Sustentável (ICCSA) em um ‘Laboratório de Pensamentos’ focado em cidades criativas, desenvolvimento sustentável, inovação e criatividade, apoiado em pesquisa, treinamento, tomada de decisão, compartilhamento de práticas e pesquisa; promover o desenvolvimento do setor do design e sua relação com outros setores, por meio do Plano de Promoção do Design em escala municipal; organizar regularmente eventos internacionais de design, incluindo o UNESCO Creative Cities Beijing Summit, a Pequim Design Week e a China Fashion Week, com o objetivo de promover a cooperação e o intercâmbio entre as cidades membro da Rede de Cidades Criativas, em particular na área do design; executar projetos que utilizem o design como meio para promover a qualidade de vida urbana, proteger as cidades culturais e históricas, revitalizar e transformar a Cidade Velha de Pequim; por fim, realizar o China Red Star Design Award anualmente com o objetivo de identificar o design singular, incentivar que novos produtos de alta qualidade sejam criados para o benefício da vida das pessoas e promover padrões de produção e consumo mais sustentáveis (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).

5.2 CONTRIBUIÇÃO DO *BENCHMARKING* PARA A GESTÃO DE DESIGN

A partir da coleta dos dados apresentados nas subseções anteriores referentes às Cidades do Design selecionadas, por meio dos sites oficiais encontrados, foi possível mapear as informações divulgadas por elas sobre suas estratégias, projetos, objetivos, planejamento e resultados relacionados às práticas de design aplicadas.

O resultado dessa análise é exposto nas subseções seguintes, primeiramente é apresentada uma análise em relação às diretrizes teóricas definidas na seção anterior, separadas pelos níveis da gestão de design e, posteriormente, expõe-se novas diretrizes identificadas a partir das informações coletadas pela investigação aos dados abertos online das Cidades do Design da UNESCO.

Os quadros para o exercício do *benchmarking* apresentam na primeira coluna as referidas diretrizes, acompanhadas dos seus respectivos nomes, e nas seis demais colunas as Cidades do Design da UNESCO que integram o exercício. Cada linha do quadro pertence à uma diretriz, conforme são expostas na primeira coluna.

Por sua vez, cada célula do quadro foi preenchida com a informação encontrada na investigação aos dados abertos online e apresentada neste capítulo nas subseções referentes às cidades. Aquelas células que permanecem

em branco correspondem aos campos que não foram encontrados nenhuma informação.

5.2.1 Análise do campo em relação às diretrizes preliminares do nível estratégico da gestão de design

Os resultados provenientes da investigação aos dados abertos online relacionada às diretrizes teóricas do nível estratégico da gestão de design, propostas anteriormente foram articulados na forma de um quadro, que se encontra no Apêndice 2 deste documento.

Nele se observa que nem todas as diretrizes teóricas do nível estratégico da gestão de design obteve correspondência na investigação aos dados abertos online, são elas: "Competitividade" e "Ferramentas estratégicas".

Em contrapartida, a diretriz "Inovação" obteve correspondência no campo prático em relação às seis cidades pesquisadas. As demais diretrizes obtiveram duas cada uma: "Globalização", "Políticas públicas de design" e "Intento estratégico".

5.2.2 Análise do campo em relação às diretrizes preliminares do nível tático da gestão de design

Seguindo o mesmo raciocínio lógico e a sistematização para a análise das informações da investigação aos dados abertos online já apresentados, foi possível realizar o exercício de *benchmarking* para as diretrizes teóricas do nível tático da gestão de design. No Apêndice 3, esse resultado é apresentado.

Assim como nos resultados do quadro anterior, foi possível observar que duas diretrizes teóricas do nível tático da gestão de design não obtiveram correspondência no campo prático, sendo elas: "Exigências legais" e "Ferramentas táticas". A diretriz "Ranking de cidades" obteve apenas uma correspondência, enquanto as diretrizes "Projetos sociais", "Educação em design" e "Diretor de design da cidade" obtiveram duas correspondências cada uma. Já as diretrizes "Programas de design" e "Setor de design da cidade" alcançaram três correspondências cada uma, as diretrizes "Ações pontuais" e "Identidade" conseguiram alcançar quatro cada uma. Por fim, a diretriz "Redes colaborativas de cidades" conseguiu o maior número de correspondências, totalizando seis.

Sendo assim, por meio dessas informações, chegou-se aos resultados do *benchmarking* referentes às diretrizes táticas da gestão de design.

5.2.3 Análise do campo em relação às diretrizes preliminares do nível operacional da gestão de design

Do mesmo modo como feito para os dois outros níveis, as diretrizes teóricas no nível operacional da gestão de design foram analisadas e obtiveram, proporcionalmente, menor número de correspondências em comparação aos níveis já apresentados, embora nenhuma delas tenha ficado sem pelo menos uma correspondência, diferentemente dos quadros anteriores (Apêndice 4).

Sendo assim, as diretrizes "Monitoramento e manutenção", "Experiência no local" e "Marca, comunicação e mídia" obtiveram uma correspondência cada uma, enquanto as diretrizes "Abordagens de design distintas à gestão de design" e "Ambiente construído" tiveram duas correspondências e "Percepções da cidade" não obteve correspondência.

5.2.4 Análise do campo em relação às diretrizes transversais aos níveis da gestão de design

Como o estudo considera que existem diretrizes que atuam transversalmente, o quadro com os resultados do *benchmarking* das diretrizes a elas correspondentes foram identificadas conforme o Apêndice 5. Nele, pode-se observar que as diretrizes teóricas consideradas transversais aos níveis da gestão de design foram as mais identificadas no campo.

Considera-se, porém, que apenas uma delas, "Reputação" obteve apenas duas correspondências e as demais um mínimo de quatro. A diretriz "Capacitação e pesquisa em design" obteve quatro correspondências, já as diretrizes "Participação dos habitantes" e "Gestão urbana" obtiveram cinco correspondências cada uma, e a diretriz "Economia criativa" obteve correspondência para todas as cidades.

5.2.5 Síntese gráfica do *benchmarking*

Após a apresentação dos resultados da investigação aos dados abertos online nas subseções anteriores, para uma melhor compreensão, foi considerado necessário unir os quatro quadros do *benchmarking* e por meio de um quadro representativo em cores e expor novamente os resultados. Sendo assim, o quadro 11 se estrutura da mesma forma dos quadros anteriores, porém, a primeira coluna é composta por todas as diretrizes teóricas, segundo cada nível da gestão de design. Além disso, as diretrizes foram ordenadas seguindo primeiramente aquelas transversais aos três níveis da gestão de design, por ter tido maior aceitação no campo prático e, portanto, a visualização ficar mais evidente, e posteriormente, as diretrizes dos níveis estratégico, tático e operacional.

As cores utilizadas foram as mesmas usadas para a RGS do capítulo anterior, sendo: laranja para as diretrizes transversais aos níveis da gestão de design, ciano para o nível estratégico, roxo para o nível tático e verde para o nível operacional. Portanto, cada célula com uma dessas cores representa a correspondência entre o campo teórico e o campo prático, indicando ainda qual ou quais as cidades que apresentaram tal correspondência. Já as diretrizes que não obtiveram correspondência no campo prático foram coloridas com amarelo e as demais células do quadro foram preenchidas com a cor cinza, com o objetivo de destacar as demais cores.

Síntese gráfica do <i>benchmarking</i>							
Níveis da G.D.	Diretrizes	Brasília	Curitiba	Fortaleza	Helsinque	Montreal	Pequim
Transversal	Capacitação e pesquisa em design						
	Economia criativa						
	Participação dos habitantes						
	Reputação						
	Gestão urbana						
Estratégico	Globalização						
	Inovação						
	Competitividade						
	Políticas públicas de design						
	Intento estratégico						
	Ferramentas estratégicas						
Tático	Projetos sociais						
	Ranking de cidades						
	Exigências legais						
	Programas de design						
	Setor de design da cidade						

	Educação em design						
	Identidade						
	Diretor de design da cidade						
	Ações pontuais						
	Redes colaborativas de cidades						
	Ferramentas táticas						
Operacional	Monitoramento e manutenção						
	Ambiente construído						
	Experiência no local						
	Percepções da cidade						
	Marca, comunicação e mídia						
	Abordagens de design distintas à gestão de design						

Quadro 11: Síntese gráfica do *benchmarking*.

Fonte: A autora, 2021.

O quadro 11, além de apresentar os resultados com maior clareza em relação às diretrizes, também evidencia quais cidades tiveram mais correspondências com a literatura estudada.

5.3 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA INVESTIGAÇÃO AOS DADOS ABERTOS ONLINE

Os resultados da investigação aos dados abertos online apresentaram algumas contribuições novas, que levaram a formulação de novas diretrizes.

Levou-se em consideração que foram encontradas informações que reafirmam as diretrizes teóricas, mas que não são originárias de uma cidade específica, mas de dados gerais referentes à própria Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Por exemplo, a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, que além corroborar para com a diretriz "Intento estratégico" apresenta uma nova informação sobre a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Segundo ela, as cidades que compõem a rede estão espalhadas por cinco continentes, possuem índices diferentes de população e renda. Ainda assim, se esforçam para trabalharem unidas com um objetivo em comum: utilizar a economia criativa como eixo principal de seu planejamento urbano, com o intuito de serem mais sustentáveis, inclusivas, resilientes e seguras, e atingir a meta proposta pela Agência 2030 (AGÊNCIA CNI DE NOTÍCIAS, 2019).

Outro aspecto analisado levou em conta que em 2020 ocorreu a terceira edição da Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO em Pequim. Esse foi o primeiro evento internacional da rede que ocorreu após o início da pandemia do

COVID-19, sendo assim foi discutido o futuro pós-pandemia, o controle e a prevenção de novas crises sanitárias. A discussão se concentrou principalmente em como utilizar novas tecnologias para incentivar a criatividade, assim como projetar conceitos, modelos e métodos de gestão urbana mais otimizados e avançados. Também foi enfatizada a importância de incorporar a economia digital na gestão de cidades como meio para a melhoria da qualidade de vida das pessoas (CHANGSHA DEVELOPMENT CENTER OF MEDIA ARTS, 2020). Assim, essas informações confirmam a diretriz “Gestão Urbana” em relação à gestão de design voltada para cidades estar associada diretamente ao planejamento estratégico urbano e ferramentas que envolvem a gestão urbana e o planejamento de cidades.

Com base nesses dados foi então elaborado o quadro 21, localizado no Apêndice 6, que apresenta as novas diretrizes compatíveis com o nível estratégico da gestão de design encontradas na realização da investigação aos dados abertos online e no exercício do *benchmarking*. Abaixo, o quadro 12 apresenta essas diretrizes, com seus respectivos nomes atribuídos.

Diretrizes práticas do nível estratégico da gestão de design	
Diretriz	Nome
Incentivar e promover o desenvolvimento social sustentável dos centros urbanos por meio do design, inovação e criatividade.	Desenvolvimento social sustentável
Assegurar, por meio de ferramentas de design e tecnologia, a sustentabilidade ambiental em toda a extensão de área que pertencer ao município.	Sustentabilidade ambiental
Disponibilizar para toda a comunidade todo tipo de informação referente aos projetos, pesquisas, resultados e dados sobre a economia, gestão e tomadas de decisões.	Disponibilização de dados à população

Quadro 12: Diretrizes práticas do nível estratégico da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

A seguir, o quadro 13 é organizado da mesma maneira que o quadro anterior, porém, apresenta as novas diretrizes provenientes da investigação aos dados abertos online referentes ao nível tático da gestão de design.

Diretrizes práticas do nível tático da gestão de design	
Diretriz	Nome
Promover ações de incentivo ao desenvolvimento do turismo local.	Incentivar o turismo
Estabelecer locais que promovam e incentivem o uso do design pela comunidade local.	Locais de promoção do design

Quadro 13: Diretrizes práticas do nível tático da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

As evidências que levaram a constatação das diretrizes do nível tático da gestão de design oriundas do campo podem ser observadas no quadro 22, localizado no Apêndice 7.

Do mesmo modo, observou-se que novas diretrizes poderiam ser integradas ao nível operacional da gestão de design, a partir do encontrado no campo que pode ser observado no Apêndice 8. O quadro 14 expõe as novas

diretrizes identificadas como pertencentes ao nível operacional da gestão de design.

Diretrizes práticas do nível operacional da gestão de design	
Diretriz	Nome
Viabilizar uma agenda de eventos na cidade voltada ao design e sua aplicação.	Agenda de eventos relacionada ao design
Organizar, realizar e participar de ações que incentivem a integração e a troca de experiências entre as cidades que fazem parte da Rede de Cidades Criativas do Design da UNESCO.	Ações relacionadas à Rede de Cidades Criativas do Design

Quadro 14: Diretrizes práticas do nível operacional da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

O quadro 14, apresenta duas novas diretrizes originárias da investigação aos dados abertos online e finaliza as novas diretrizes que serão analisadas e integradas às diretrizes preliminares para a obtenção das diretrizes finais.

Além dessas novas contribuições que a investigação aos dados do campo trouxe para o estudo, na análise de confirmação das diretrizes teóricas, nem todas obtiveram correspondência. Nesse sentido, o quadro 15 apresenta essas diretrizes que não foram identificadas na investigação aos dados abertos online.

Diretrizes preliminares que não obtiveram correspondência no campo			
Nível da gestão de design	Campo em que foi identificada	Diretriz	Nome
Estratégico	Teórico	Considerar a competitividade em relação à outras cidades e as demandas sociais internas como meio propulsor de estratégias de crescimento.	Competitividade
Estratégico	Teórico	Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas estratégicas
Tático	Teórico	Cumprir exigências legais determinadas pelas leis do território que a cidade pertence.	Exigências legais
Tático	Teórico	Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas táticas
Operacional	Teórico	Considerar as percepções da cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.	Percepções da cidade

Quadro 15: Diretrizes preliminares que não obtiveram correspondência no campo.

Fonte: A autora, 2021.

A partir desses dados, considerando-se que o conteúdo proveniente da literatura é tão importante quanto os dados do campo e, por vezes, para a sua elaboração também são utilizadas informações empíricas, decidiu-se inicialmente não excluir totalmente nenhuma das diretrizes teóricas que não obtiveram correspondências na investigação aos dados abertos online. Com base nessa premissa, cada uma das diretrizes foi analisada individualmente:

- **Competitividade:** não foi identificada, em nenhuma informação levantada no campo, sobre a importância atribuída à competitividade para o desenvolvimento e progresso das cidades. Porém, é possível considerar que a globalização incentiva a competição e equiparação com outros modelos de gestão e soluções urbanas, e, portanto, o conceito de

competitividade poderia estar implícito nessa diretriz. Sendo assim, a diretriz “Globalização” passou a denominar-se “Globalização e competitividade”, enquanto a diretriz “Competitividade” foi excluída;

- Percepções da cidade: não foram encontradas informações, no campo, que revelassem a importância das percepções da cidade sentidas pelos habitantes e usuários para a tomada de decisões ou para a diferenciação do município em relação aos demais, como se mostrou importante na teoria. Contudo, eventualmente, essas informações poderiam ter sido encontradas se materiais internos das gestões municipais tivessem sido analisados, onde poderiam ser encontradas pesquisas e levantamentos internos realizados com os usuários. Portanto, considerou-se ser importante a permanência dessa diretriz, mesmo que não tenha tido correspondência na investigação aos dados abertos online;
- Ferramentas estratégicas e ferramentas táticas: acredita-se que a mesma situação ocorrida com a diretriz sobre as percepções da cidade também tenha acontecido com as diretrizes sobre as ferramentas estratégicas e táticas. Como não foram analisados os dados internos das gestões municipais, não há como determinar quais ferramentas são utilizadas para o desenvolvimento de planos estratégicos, assim como, quais ferramentas são adotadas para a definição das táticas a serem realizadas. Portanto, também se considerou importante manter as diretrizes “Ferramentas estratégicas” e “Ferramentas táticas”;
- Exigências legais: para a análise dessa diretriz foi levado em consideração o contexto em que se insere a gestão de design nesse estudo, aplicada às cidades em função do *place branding*, e também de outras diretrizes que obtiveram correspondências no campo prático, como “Gestão urbana” e “Setor de design da cidade”. Logo, entende-se que a gestão de design aplicada à gestão municipal, que por sua vez tem o dever de prestar contas à população e aos governos estaduais e federal, tenha como premissa básica estar de acordo com todas as exigências legais necessárias, ainda mais se apoiada à gestão urbana e ao pertencimento à um setor administrativo municipal dedicado. Portanto, definiu-se que a diretriz “Exigências legais” seria excluída das diretrizes finais.

Após a análise das diretrizes teóricas que não obtiveram correspondências no campo e a definição de quais delas seriam excluídas e quais permaneceriam, foi desenvolvido o quadro 23, localizado no Apêndice 8, o qual apresenta todas as diretrizes consideradas diretrizes finais desse estudo.

O capítulo seguinte apresenta a análise entre a literatura e a investigação aos dados abertos online, com a finalidade de compreender e destacar os principais pontos de convergência e divergência descobertos por este estudo.

6 DISCUSSÃO

Este capítulo é dedicado a validar internamente o presente estudo, sendo então realizada uma análise de relação entre a literatura estudada e os resultados obtidos na investigação aos dados abertos online por meio da aplicação do *benchmarking*.

Para melhor compreensão, a discussão também foi estruturada tendo como base os níveis da gestão de design, contando inicialmente com aqueles resultados que se deram de modo transversal aos três níveis.

6.1 DIRETRIZES TRANSVERSAIS AOS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN

Conforme exposto anteriormente, a literatura investigada elucidou cinco diretrizes preliminares que foram consideradas como transversais aos três níveis da gestão de design, foram assim classificadas por conseguirem ser aplicadas em todos os níveis. Portanto, com base na teoria já foram consideradas importantes.

Quando avaliadas no campo, a diretriz denominada "Capacitação e pesquisa em design" obteve quatro correspondências entre as seis cidades analisadas, confirmando então sua incidência e importância. As cidades que confirmaram essa diretriz foram Fortaleza, Helsinque, Montreal e Pequim, esse resultado corrobora com Raulik, Cawood e Larsen (2008), que afirmam que o nível de desenvolvimento do país é proporcional ao uso de estratégias de políticas de design, tanto para o setor industrial quanto para o fortalecimento da conexão entre a pesquisa e o mercado, sendo que três das quatro cidades pertencem a países desenvolvidos.

A diretriz com o nome "Economia criativa" conseguiu ser confirmada pelas seis cidades investigadas. Entende-se que esse resultado pode ser considerado óbvio uma vez que todas as cidades que participaram do *benchmarking* fazem parte da Rede de Cidades Criativas da UNESCO e, portanto, são consideradas previamente cidades que utilizam a economia criativa como meio de desenvolvimento. Porém, não por isso deve ser considerado menos expressivo para a confirmação de uma diretriz de gestão de design aplicada ao branding de cidades, uma vez que todas as cidades utilizam o selo de Cidades Criativas do Design da UNESCO para o fortalecimento de suas marcas. Esse contexto também é confirmado por Durmaz, Yigitcanlar e Velibeyoglu (2008) quando afirmam que uma sociedade criativa possui como base social uma comunidade criativa, como base econômica uma indústria criativa e utiliza estratégias de design como meio de planejamento e construção.

Seguindo a mesmo cenário, a diretriz “Participação dos habitantes” obteve cinco correspondências, desse modo, firmando-se como um importante aspecto para o desenvolvimento do branding de cidades por meio da gestão de design. A única cidade que não confirmou essa diretriz foi Pequim, coincidência ou não, também é a única cidade que possui regime político diverso das demais, uma vez que pertence a China, o qual adota o regime socialista e é governada sob um único partido, o Partido Comunista da China. Esse fato, pode ter relação com a falta de informações sobre a participação dos habitantes na tomada de decisões, porém, é uma suposição que carece de mais pesquisa e investigação.

Diferentemente do Brasil, cuja as três cidades confirmaram essa diretriz, para a elaboração do Plano Diretor de uma cidade a participação dos cidadãos é obrigatória, ainda, Ultramari e Rezende (2008) afirmam que embora no planejamento estratégico essa participação não seja obrigatória é um fator considerado um dos mais importantes para a sua elaboração, levando em conta que é composto também pela adesão do maior número de agentes envolvidos.

Ainda sobre o desenvolvimento de Planos Diretores e Planos Estratégicos Urbanos, a diretriz denominada de “Gestão urbana” também foi confirmada por cinco cidades, sendo que somente Brasília não obteve correspondência. Esse resultado é curioso, uma vez que a capital federal surgiu a partir de um plano piloto e possui características singulares em relação ao seu plano diretor inicial. Sem contar que por se tratar de uma cidade brasileira com mais de 20 mil habitantes e, portanto, obrigatoriamente deve possuir um plano diretor, conforme o artigo 182 da Constituição Federal de 1988. Sendo assim, é possível levantar a questão de que talvez em uma tentativa de desvincular o urbanismo, tão intrínseco ao surgimento da cidade, quando se trata de ações de design, e devido à isso quando pesquisado sobre o design da cidade não foram encontradas ligações com a sua gestão urbana.

Por fim, a última diretriz associada aos três níveis da gestão de design, com o nome de “Reputação” encontrou somente duas correspondências, sendo nas cidades de Helsinque e Montreal. É de conhecimento que ambas as cidades possuem uma desenvolvida aplicação do design em sua gestão e as duas cidades evidenciam a preocupação com a sua reputação vai de acordo com Harmaakorpi, Kari e Parjanen (2008), que afirmam que a gestão de design é fundamental para o desenvolvimento da competitividade e reputação da cidade. Sendo assim, embora, essa diretriz tenha obtido apenas duas confirmações, ambas foram realizadas por cidades desenvolvidas na aplicação do design, o que a mantém forte em relação à sua importância.

Em relação à análise da investigação aos dados abertos online e as diretrizes transversais aos níveis da gestão de design, não foi encontrada nenhuma diretriz nova que pudesse ser incorporada a esse grupo, finalizando então essa análise.

Na subseção seguinte serão discutidas as diretrizes pertencentes ao nível estratégico da gestão de design.

6.2 DIRETRIZES REFERENTES AO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN

Em relação às diretrizes relacionadas ao nível estratégico da gestão de design, assim como algumas diretrizes não obtiveram nenhuma confirmação na investigação aos dados abertos online, foram encontradas novas diretrizes para integrar esse grupo, conforme é exposto a seguir.

A diretriz chamada de “Globalização” obteve duas correspondências, nas cidades de Brasília e Curitiba, já a diretriz denominada “Competitividade” não obteve nenhuma correspondência. No entanto, ao rever a literatura, é possível afirmar que ambas estão conectadas, conforme Gomez, Merino e Tarachucky (2013), a competitividade cresce a cada dia e a globalização é uma possibilidade de rápida divulgação de marcas, ideias e valores. Sendo assim, considerou-se unir essas duas diretrizes para que juntas se fortalecessem em relação à investigação aos dados abertos online.

No entanto, é possível ressaltar que talvez as cidades não queiram evidenciar seus interesses competitivos uma vez que fazem parte de redes colaborativas, nesse estudo especificamente os sites buscados se relacionavam diretamente com o tema da Rede Cidades Criativas da UNESCO e, portanto, faziam referência a ela. Esse fator talvez tenha mascarado o interesse competitivo das cidades pesquisadas e também por conta disso foi decidido não eliminar totalmente essa diretriz, mas incorporá-la à outra.

Também obteve duas confirmações encontradas pelo *benchmarking* a diretriz com o nome de “Políticas públicas de design”, pelas cidades de Brasília e Fortaleza. Ao analisar esses municípios, é possível afirmar que as cidades de países mais desenvolvidos, como Helsinque, Montreal e Pequim, talvez não vejam necessidade em evidenciar suas políticas públicas relacionadas ao design. Sendo essa relação diferente para países em desenvolvimento, como o Brasil, o que justificaria ter sido encontrado evidências em duas das três cidades brasileiras estudadas. De qualquer modo, é importante salientar a importância dessa diretriz, para Cooper, Junginger e Lockwood (2009) o design vem sendo desenvolvido para além do seu tradicional papel e se fortalecendo como meio para o desenvolvimento de estratégias e agente transformador social. Assim como, Raulik-Murphy, Cawood e Lewis (2010) explicam que políticas de design possuem como objetivo aprimorar os recursos em design como meio de estratégias governamentais, fornecendo a população serviços inclusivos, acessíveis e com qualidade.

A diretriz denominada "Intento estratégico" também obteve duas confirmações e também pelas cidades de Brasília e Fortaleza, ambas apresentaram planos estratégicos de longo prazo o qual almejam alcançar. Embora as demais cidades não tenham divulgado nos sites pesquisados seus respectivos planos de longo prazo, se existirem, é de conhecimento da autora que Curitiba possui um planejamento chamado "Curitiba 2035", porém quando pesquisado sobre o design da cidade o site que divulga esse plano não apareceu, ou seja, é uma estratégia que não está totalmente alinhada ao design. Essa situação pode ter ocorrido também com as outras cidades. No entanto, é uma importante diretriz pois se relaciona diretamente com a gestão de design, segundo Rodrigues e Fernandez (2011) o intento estratégico é uma estratégia competitiva e por sua vez, para Casas e Merino (2011) o nível estratégico da gestão de design é o nível de maior interação com o design, uma vez que é considerado também uma ferramenta estratégica.

Sendo assim, as duas últimas diretrizes analisadas, embora tenham recebido poucas confirmações, permanecem com seus graus de importância.

Por outro lado, a diretriz denominada "Inovação" obteve confirmação pelas seis cidades analisadas. Esse resultado pode ser justificado pela relação entre economia criativa e inovação, considerando que todas as cidades analisadas são Cidades Criativas da UNESCO todas elas possuem a economia criativa como premissa para seu desenvolvimento, desse modo, a inovação está associada à esse fator. Ainda confirmando sua importância, para Mozota (2003) o design também é uma aplicação na estrutura organizacional com a capacidade de modificar processos e alterar a gestão da inovação e já para Durmaz, Yigitcanlar e Velibeyoglu (2008) o branding de cidades também visa a promoção de cidades criativas inovadoras.

Já a diretriz com o nome "Ferramentas estratégicas" não obteve nenhuma correspondência no campo prático. Na revisão de literatura essa diretriz foi baseada em ferramentas para a elaboração de estratégias, para Guerra (2000) a evolução do planejamento estratégico voltou sua atenção para a realização de projetos, ao invés de compreender o contexto do mercado em relação à concorrência, com isso a competência passou a ser antecipar as mudanças ao invés de aguardar que elas acontecessem, esse conceito se relaciona com a gestão de design e reafirma sua posição de estratégica. Sendo assim, é considerada uma diretriz relevante e importante de ser mantida. Em relação ao resultado obtido no campo, a justificativa por não ter tido confirmações pode estar relacionada a falta de análise de documentos internos das cidades. Uma vez que, se documentos de planejamento tivessem sido analisados, poderiam ser encontradas as ferramentas estratégicas que são aplicadas para o seu desenvolvimento.

Diferentemente das diretrizes transversais aos níveis da gestão de design, o nível estratégico identificou três novas diretrizes na investigação aos dados abertos online.

Conforme visto no capítulo anterior, as novas diretrizes “Desenvolvimento social sustentável” e “Sustentabilidade ambiental” foram identificadas durante a análise da cidade de Pequim e foram consideradas relevantes não só pela incidência encontrada nos sites quando se referiam a esses temas, mas também por justificarem sua importância relacionando ambas com o design. Portanto, foram considerados aspectos significativos a ponto de comporem novas diretrizes.

A terceira nova diretriz identificada no campo foi “Disponibilização de dados à população”, encontrada na análise da cidade de Helsinque. A cidade defende a abertura de dados à toda a população como premissa para o desenvolvimento em design, consideram que assim conseguem ampliar e incentivar a participação dos habitantes e também tornar mais justas as tomadas de decisões, fatores sociais que dialogam com o design.

Assim, realizou-se a análise entre a investigação aos dados abertos online e a literatura em relação às diretrizes propostas do nível estratégico da gestão de design. Na subseção seguinte, são analisadas as diretrizes referentes ao nível tático.

6.3 DIRETRIZES REFERENTES AO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN

Do mesmo modo apresentado nas subseções anteriores, foi realizada a análise dos resultados obtidos no campo em relação à literatura estudada para as diretrizes relacionadas ao nível tático da gestão de design.

A diretriz com o nome de “Projetos sociais” obteve apenas duas correspondências na investigação aos dados abertos online, foram as cidades Curitiba e Fortaleza. Esse resultado, repete a mesma quantidade obtida na diretriz “Políticas públicas de design” que também teve correspondência com duas cidades brasileiras. Novamente uma diretriz de cunho social obteve correspondência somente em cidades que pertencem a um país em desenvolvimento, essa ocorrência reforça o pensamento de que em países desenvolvidos as ações sociais não sejam tão divulgadas para o público externo por não se tratarem de algo excepcional, mas de situações que fazem parte do cotidiano da população e da administração local. As ações sociais devem ser incorporadas aos planos estratégicos, uma vez que, segundo Macedo e Almeida (2015) os modelos de planejamento de cidades praticados possuem como base intervenções imperativas e que representam pouco as necessidades da

população. Portanto, projetos de aspecto social são tão significativos a ponto de serem considerados uma diretriz.

Já a diretriz "Educação em design", embora também tenha obtido duas confirmações no campo, foi correspondida por cidades de países desenvolvidos, Helsinque e Pequim. Esse resultado confirma o que Raulik-Murphy, Cawood e Lewis (2010) elucidam, os autores afirmam que a educação em design deve ser integrada à uma política de design e que uma população com educação em design se interessa e consome mais produtos com o design desenvolvido, porém, coordenar a promoção do design e uma política de educação em design é um grande desafio, por necessitar de um alto nível de desenvolvimento estratégico. Sendo assim, é compreensível que cidades em países desenvolvidos consigam realizar essa tarefa.

Outra diretriz que também obteve duas confirmações na investigação aos dados abertos online foi a chamada "Diretor de design da cidade", as cidades que corresponderam foram Helsinque e Montreal. Esse resultado era esperado, uma vez que, conforme já destacado no início do trabalho, são poucas as cidades que já adotaram essa função, portanto trata-se de uma tendência e não uma ação já consolidada. Ainda, para Cooper, Junginger e Lockwood (2009) apontam os desafios que os gerentes de design enfrentam, como esclarecer os valores e funções do design, definir o que é o design para organização, comunicar essas funções interna e externamente e criar um ambiente onde o design possa exercer seu papel. Embora, os autores utilizem como cenário uma empresa, todos esses desafios podem ser aplicados também na administração pública de uma cidade.

Complementando esse resultado, a diretriz denominada "Setor de design da cidade", que se refere justamente sobre o setor o qual o diretor de design da cidade pertence, foi confirmada por três cidades: Helsinque, Montreal e Pequim. A resposta ser proveniente de três cidades localizadas em países desenvolvidos também é um resultado esperado, uma vez que possuir um setor municipal dedicado ao design indica um alto nível de desenvolvimento em design, uma característica mais provável em localidades desenvolvidas. Para Costa, Klöpsch e Mozota (2011), um dos objetivos da implementação do setor de design é ampliar o conhecimento de outros setores sobre recursos de criatividade em design, por meio de ações que proporcionem a prática por todas as funções.

A diretriz nomeada de "Programas de design" recebeu três confirmações, sendo pelas cidades de Brasília, Curitiba e Montreal. Segundo Raulik-Murphy, Cawood e Lewis (2010) os programas de design são as ações que permitem que as políticas de design sejam realizadas, também conseguem trabalhar diretamente com os setores privados e públicos e focam na divulgação do design, embora também existem programas de suporte de design, mas são menos frequentes. Já para Gardien e Gilsing (2013), devido aos problemas mundiais que envolvem alimentação, saúde, energia e superpopulação a

inovação mudou o foco de tecnologias para inovações de significado, e é função do design encontrar ideias que mudam e atinjam a vida das pessoas.

A diretriz identificada como “Identidade” obteve quatro correspondências no campo, sendo as cidades de Brasília, Curitiba, Montreal e Pequim, esse resultado afirma a importância desse conceito para a gestão de design aplicada ao branding de cidades, que conforme Harmaakorpi, Kari e Parjanen (2008) definem, identidade é a soma das características de um município que o diferencia dos demais, ainda segundo Castillo-Villar (2018) para estruturar o branding da cidade, objetivando a coerência social e o fortalecimento da identidade local, é necessário entender o significado da representação e do relacionamento dos habitantes com o contexto que estão inseridos.

Obtendo quatro confirmações na investigação aos dados abertos online, a diretriz com o nome de “Ações pontuais” foi reconhecida pelas cidades de Curitiba, Fortaleza, Helsinque, Montreal e Pequim. Esse resultado reafirma a importância de se ter na gestão a habilidade de responder rapidamente à crises inesperadas ou de agir pontualmente por determinado período de tempo em um local específico tendo como objetivo um efeito com foco definido. Segundo Bell et al. (2009) enquanto as cidades estão cada vez mais movimentadas e maiores, os momentos de crise de saúde exigem inovação, estratégias e tecnologias para chegar às soluções. Enquanto Lerner (2011) afirma que em todo desenvolvimento de cenários é dever considerar que o futuro é próximo e exigirá novas maneiras de pensar, firmando um compromisso constante com a inovação.

A diretriz com o nome de “Redes colaborativas de cidades” obteve a confirmação de todas as cidades analisadas no *benchmarking*, esse resultado já era esperado considerando que todas as cidades que fizeram parte da investigação aos dados abertos online são integrantes da Rede de Cidades Criativas do Design da UNESCO. No entanto, não significa que seja uma diretriz fraca, mas aponta para que sejam pesquisadas outras cidades que utilizam o design como meio de desenvolvimento e não façam parte da Rede de Cidades Criativas do Design da UNESCO para que sejam investigadas se também utilizam redes colaborativas como meio de fortalecimento do seu branding. Contudo, para Gathen, Skoglund e Laven (2021) o compartilhamento de conhecimentos, boas práticas e experiências são objetivos importantes para a associação à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, mas também é considerada de grande importância a marca que confere as cidades participantes, oferecendo diversos benefícios a elas.

Já a diretriz “Ranking de cidades” obteve apenas uma correspondência na investigação aos dados abertos online, com a cidade de Brasília. Apesar desse resulta, Portugal (2019) salienta a importância dos rankings como parte do conjunto de informações disponibilizadas aos cidadãos para que tenham a capacidade de avaliar e monitorar o desempenho das administrações locais. Além disso, ressalta que os rankings devem melhorar para que possam informar de

maneira mais efetiva o conceito de cidade contemporânea, com o objetivo de incentivar ações de desenvolvimento social, multicultural e participativo no cenário urbano.

As diretrizes denominadas de “Exigências legais” e “Ferramentas táticas” não obtiveram nenhuma correspondência em relação às cidades analisadas no *benchmarking*. Enquanto a primeira se refere às leis que o cenário urbano exige serem cumpridas, a segunda é relacionada às ferramentas aplicadas para o desenvolvimento de táticas de design voltadas para o branding de cidades.

Nesse contexto, entende-se que as exigências legais do cenário urbano estão atreladas à gestão urbana, logo se são exigências não é possível desenvolver a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades, sem cumprir essas leis. Portanto, a diretriz “Gestão urbana”, indicada como diretriz transversal aos níveis da gestão de design, já atende ao conceito da diretriz “Exigências legais”, sendo assim, definiu-se que esta poderia ser retirada do conjunto de diretrizes finais.

No entanto, a diretriz “Ferramentas táticas” segue o mesmo conceito da diretriz “Ferramentas estratégicas”, sendo assim, também é possível considerar que pelos documentos internos das administrações públicas das cidades não terem sido analisados não se soube quais ferramentas táticas são utilizadas. De qualquer modo, são informações que as cidades não deixaram sob domínio público nos sites que apareceram no levantamento com a *string* “*city of design*”. Considerando que para o desenvolvimento de táticas é importante a utilização de ferramentas adequadas, foi decidido que apesar de não ter obtido correspondência na investigação aos dados abertos online essa diretriz deveria permanecer nas diretrizes finais deste estudo.

Assim como ocorreu com as diretrizes do nível estratégico da gestão de design, a investigação aos dados abertos online também resultou em duas novas diretrizes para o nível tático, sendo elas denominadas de “Incentivar o turismo” e “Locais de promoção do design”.

A primeira diz respeito à promoção de ações de incentivo ao desenvolvimento do turismo local, o qual foram encontradas evidências nas cidades de Curitiba e Brasília que expuseram nos sites analisados ações de design voltadas à promoção dos seus respectivos setores de turismo. Esse aspecto apareceu no estudo da literatura, porém, não em evidência suficiente para ser considerado uma diretriz. Anholt (2008), por exemplo, relaciona a promoção do turismo às ações de marketing e não de branding, outros autores como Gomez, Merino e Tarachucky (2013), Ultramari e Rezende (2008) e Govers (2011) tratam do turismo junto à outros setores da economia, já Chan, Alexandri e Tresna (2019) e Yejas (2016) argumentam sobre a importância dos serviços de informações turísticas. No entanto, as atividades realizadas por Curitiba e Brasília vinculam as ações de incentivo ao turismo diretamente com o design e o *place*

branding, portanto, trouxeram indicativos suficientemente fortes para ser considerada uma nova diretriz.

A segunda diretriz do nível tático da gestão de design proveniente do campo, corresponde ao estabelecimento de locais que promovam e incentivem o uso do design pela comunidade local, como centros e núcleos de design. As cidades que evidenciaram essa diretriz foram Montreal e Pequim, ambas além de possuírem esses espaços, demonstram a importância que atribuem a eles para a disseminação da cultura do design para seus habitantes nas informações analisadas na investigação aos dados abertos online. Devido à essa importância atribuída, foi considerado um forte aspecto que poderia se tornar uma nova diretriz.

Sendo assim, foram discutidas 13 diretrizes pertencentes ao nível tático da gestão de design, sendo que uma delas foi excluída para a versão final de diretrizes deste estudo. A subseção seguinte se refere à discussão realizada das diretrizes do nível operacional da gestão de design.

6.4 DIRETRIZES REFERENTES AO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN

Analisando de maneira geral, as diretrizes preliminares pertencentes ao nível operacional da gestão de design obtiveram menos correspondências no *benchmarking* do que as diretrizes transversais e dos níveis estratégico e tático.

Um dos fenômenos ocorridos, foi que duas cidades, Montreal e Pequim, não confirmaram nenhuma dessas diretrizes, situação que não aconteceu em nenhum outro grupo de diretrizes.

A seguir, todas elas são analisadas individualmente, seguindo a mesma lógica já aplicada para a discussão dos outros níveis da gestão de design.

A diretriz com o nome "Monitoramento e manutenção" obteve correspondência somente pela cidade de Helsinque, por oferecer à qualquer funcionário municipal o acesso à consulta com um designer para o esclarecimento de dúvidas, se relacionando com o conceito da diretriz que orienta a desenvolver processos de manutenção e monitoramento para as táticas e estratégias aplicadas. Na literatura essa diretriz se caracteriza por representar o nível operacional da gestão de design, ou seja, representar os projetos de design e expressar por meio de artefatos tangíveis os projetos implementados em processos do dia a dia (CASAS e MERINO, 2011). Sendo assim, apesar de ter obtido apenas uma correspondência, é considerada uma forte diretriz e, portanto, se manteve para as diretrizes finais.

A diretriz denominada “Experiência no local” também obteve somente uma confirmação na investigação aos dados abertos online, sendo realizada pela cidade de Curitiba. Na literatura, Mangi et al. (2017) defendem que nas cidades criativas a qualidade do local é como um irmão para atrair novas pessoas e empresas que desenvolvem trabalhos com criatividade e conhecimento, afirma ainda que é necessário oferecer experiências de local de alta qualidade para não só atrair mas também manter esse público. Na confirmação realizada por Curitiba, a cidade afirma ter preocupação com a preservação do patrimônio cultural, meio ambiente e melhoria da cidadania, corroborando com a literatura. Sendo assim, mesmo tendo somente uma confirmação, essa diretriz também continuou para as diretrizes finais.

Outra diretriz que obteve apenas uma correspondência no *benchmarking* foi a chamada “Marca, comunicação e mídia”, confirmada pela cidade de Fortaleza. Para a literatura, segundo Harmaakorpi, Kari e Parjanen (2008) o design da cidade deve ser representado pelo marketing, comunicação e avaliação, sendo que deve ser retroalimentado de maneira criativa, já Gomez, Merino e Tarachucky (2013) argumentam que o conceito de DNA da marca pode ser utilizado por territórios para determinar sua posição no contexto econômico em que está inserido e também para construir uma relação afetiva com os usuários. Sanchez (2001), atribui à mídia um importante papel no cenário cultural e político das cidades, tendo o poder de interagir e interferir nos eventos por meio de mobilizações, imagens publicitárias e campanhas sociais. Fortaleza, por sua vez, promoveu um concurso que iria definir a marca Fortaleza Cidade Criativa, desse modo unindo o design e o branding da cidade. Por todos esses aspectos, essa é uma diretriz considerada importante para o desenvolvimento do branding de cidades, por meio da gestão de design.

Diferentemente das diretrizes anteriores desta subseção, a diretriz chamada de “Ambiente construído” obteve duas correspondências no estudo de campo, ocorridas pelas cidades de Brasília e Curitiba. Além das confirmações pelo campo, segundo Harmaakorpi, Kari e Parjanen (2008), um espaço urbano atraente, juntamente com a reputação da cidade, tem a capacidade de atrair importantes recursos humanos para a cidade, para Brancaglioni (2006) a qualidade do espaço urbano é percebida também pelo design do mobiliário assim como pela interação dele com seus usuários, podendo influenciar na aproximação entre o habitante e o ambiente, transformando a cidade em um local mais empático. Além disso, o ambiente construído faz parte da construção da imagem da cidade (HARMAAKORPI, KARI e PARJANEN, 2008; MENGI et al., 2017; CASTILLO-VILLAR, 2018), sendo esse um importante aspecto para o branding de cidades.

Assim como o ambiente construído, a diretriz com o nome de “Abordagens de design distintas à gestão de design” também obteve duas confirmações pela investigação aos dados abertos online, mas com as cidades de Brasília e Helsinque. Na literatura estudada os autores Cooper, Junginger e Lockwood

(2009), Casas e Merino (2011), Demarchi, Fornasier e Martins (2011) e Julier e Leerberg (2014) já haviam sinalizado a importância do *design thinking*, entre outros meios de abordagens do design, e por isso se tornou uma diretriz preliminar. No estudo de campo, ambas as cidades também confirmaram a sua relevância como meio de aplicação do design. Portanto, essa diretriz é considerada de grande valor no contexto da aplicação da gestão de design para o desenvolvimento do branding de cidades.

Em contrapartida a diretriz denominada "Percepções da cidade" não obteve nenhuma correspondência na investigação aos dados abertos online. Essa diretriz se refere a importância das percepções da cidade sentidas pelos usuários para que sejam consideradas como maneira de diferenciação e singularização em relação aos demais municípios, segundo os estudos levantados por Dosse (2004) a cidade pode ser percebida por meio da ação de caminhar, pela sua sonoridade, pela linguagem, pela atividade exercida e pelas convenções atribuídas, Lynch (1960) relaciona as características físicas do desenho urbano com a imagem da cidade e Sanchez (1999) argumenta sobre os meios tecnológicos e a comunicação como ferramentas de espetacularização do ambiente urbano que quer ser construído, com isso a literatura aborda uma discussão profunda sobre como o usuário percebe e sente o ambiente que está inserido, sendo assim, mesmo não obtendo respostas no campo, considerou-se ser uma diretriz de relevância e importante de ser mantida. A falta de correspondências pode ser atribuída por também ser um aspecto de análise interna das gestões municipais, assim como as ferramentas estratégicas e táticas.

A análise das diretrizes preliminares do nível operacional da gestão de design no *benchmarking* resultou também em duas novas diretrizes.

As cidades de Brasília, Fortaleza e Pequim evidenciaram a importância de viabilizar uma agenda de eventos na cidade voltada ao design e sua aplicação, sendo assim, considerou-se importante, dada a incidência de cidades com essa preocupação, a determinação de uma diretriz relacionada ao tema. Assim, definiu-se seu nome como "Agenda de eventos relacionada ao design". Já a outra nova diretriz, vinda da investigação aos dados abertos online, foi denominada como "Ações relacionadas à rede colaborativa" e se refere a realizar, organizar e participar de atividades que incentivem a troca de experiências e a integração entre as cidades que fazem parte da rede de colaboração a qual a cidade pertence, essa atenção à efetiva participação nas redes colaborativas de cidades foi identificada na análise da cidade de Montreal.

Desse modo, após a análise comparativa entre os resultados obtidos na literatura e na investigação aos dados abertos online apresentados até então nesse capítulo, o subcapítulo seguinte expõe os resultados finais deste estudo.

6.5 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES

Este estudo levou à formulação de 33 diretrizes que se considerou importantes para a associação da gestão do design ao planejamento estratégico urbano, buscando fortalecer o branding de cidades. Para isso, a proposta se apoia na fundamentação teórica e no que se pode encontrar na investigação aos dados abertos online realizada.

Assim, após a análise das diretrizes teóricas que não obtiveram correspondências no campo prático, a definição de quais delas seriam excluídas e quais permaneceriam e a determinação de novas diretrizes provenientes da investigação aos dados abertos online, foi desenvolvido o quadro "Diretrizes para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades" (Apêndice 9), que apresenta todas as diretrizes consideradas diretrizes finais desse estudo, relacionando-as aos níveis, contexto em que foram identificadas e o tipo de conteúdo. Observa-se que a maioria das diretrizes, 23 exatamente, possuem identificação tanto na literatura quanto no campo, enquanto sete foram identificadas apenas no campo e apenas três foram identificadas somente na literatura. Com isso, ficaram estabelecidas as diretrizes constantes do Quadro 16, abaixo.

Diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades	
Nível da gestão de design	Diretriz
Transversal	Promover a pesquisa em design e a capacitação em design dos habitantes.
Transversal	Inserir e incentivar a economia criativa no cotidiano da cidade.
Transversal	Incentivar e efetivar a participação dos habitantes no desenvolvimento das estratégias, táticas e operacionalização da gestão de design da cidade.
Transversal	Evidenciar e atribuir a devida importância à reputação da cidade no meio externo, refletindo seu meio interno.
Transversal	Utilizar ferramentas, informações, técnicas e instrumentos da gestão urbana considerando que o objeto de aplicação é o ambiente urbano.
Estratégico	Considerar o papel da globalização no desenvolvimento competitivo, levando em conta a função social e cultural da gestão de design.
Estratégico	Ter, obrigatoriamente, a inovação como fio condutor das estratégias desenvolvidas.
Estratégico	Desenvolver políticas públicas de design.
Estratégico	Definir um intento estratégico de longo prazo para que seja o alvo principal a ser atingido pelo município no decorrer dos anos.
Estratégico	Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.
Estratégico	Incentivar e promover o desenvolvimento social sustentável dos centros urbanos por meio do design, inovação e criatividade.
Estratégico	Assegurar, por meio de ferramentas de design e tecnologia, a

	sustentabilidade ambiental em toda a extensão de área que pertencer ao município.
Estratégico	Disponibilizar para toda a comunidade todo tipo de informação referente aos projetos, pesquisas, resultados e dados sobre a economia, gestão e tomadas de decisões.
Tático	Desenvolver projetos sociais em design.
Tático	Participar de rankings de cidades de diversos aspectos e interesses.
Tático	Desenvolver programas de design voltados tanto para a administração pública quanto para o setor privado e a sociedade civil.
Tático	Implementar um setor de design da cidade responsável por aplicar a gestão de design transversalmente pelos outros setores.
Tático	Fomentar e financiar a educação em design.
Tático	Levar em conta a identidade atual da cidade para o desenvolvimento das estratégias e respeitar as características internas do município se a intenção for alterar a identidade existente.
Tático	Incorporar ao quadro de gestores do município a função de diretor de design da cidade.
Tático	Elaborar ações pontuais de tempo, local ou característica, com o objetivo de minimizar fatores negativos e promover o branding da cidade.
Tático	Participar de redes colaborativas de cidades, com o engajamento da população.
Tático	Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.
Tático	Promover ações de incentivo ao desenvolvimento do turismo local.
Tático	Estabelecer locais que promovam e incentivem o uso do design pela comunidade local.
Operacional	Desenvolver processos de monitoramento e manutenções para as estratégias e táticas aplicadas.
Operacional	Desenvolver o ambiente construído.
Operacional	Garantir que a experiência vivida na cidade seja positiva.
Operacional	Considerar as percepções da cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.
Operacional	Realizar pesquisas de marca com a participação dos habitantes e ser coerente a ela em sua comunicação e mídia.
Operacional	Aplicar abordagens de design que sejam complementares à gestão de design.
Operacional	Viabilizar uma agenda de eventos na cidade voltada ao design e sua aplicação.
Operacional	Organizar, realizar e participar de ações que incentivem a integração e a troca de experiências entre as cidades que fazem parte da Rede de Cidades Criativas do Design da UNESCO.

Quadro 16: Diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.

Fonte: A autora, 2021.

Como se observa nesse quadro, na primeira coluna foram listados os níveis da gestão de design a que pertence cada diretriz, e também quais são transversais aos três níveis, e a segunda coluna contém as diretrizes. Esse quadro, portanto, reúne as 33 diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades, com base no estudo da literatura e a investigação aos dados abertos online realizada com as Cidades Criativas do Design da UNESCO.

6.6 CLASSIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES FINAIS

A partir das diretrizes finais obtidas, considerou-se ainda ser necessária a classificação delas para melhor compreensão de suas aplicações.

Para a classificação foram utilizados os seguintes critérios:

- A frequência com que apareceram na análise teórica;
- A frequência com que apareceram na investigação aos dados abertos online;
- Semelhanças e diferenças em suas aplicações;
- A maneira como se relacionam entre si;
- A dinâmica de relação com o meio.

Desse modo, foram determinadas classes que representam o grau de importância de aplicação, considerando que cada classe representa um grau de maturidade da aplicação das diretrizes:

- Diretrizes fundamentais: são aquelas consideradas essenciais para a aplicação da gestão de design ao branding de cidades;
- Diretrizes prioritárias: são as diretrizes de segundo grau de importância em relação às diretrizes fundamentais e são necessárias para a aplicação das demais diretrizes;
- Diretrizes complementares: são consideradas diretrizes que complementam as diretrizes anteriormente mencionadas, essas diretrizes não chegam a ser fundamentais ou prioritárias, mas após essas duas classes as diretrizes complementares se tornam necessárias para intensificar o bom desempenho da gestão de design aplicada ao branding de cidades;
- Diretrizes de aperfeiçoamento: são diretrizes que elevam a gestão de design aplicada ao branding de cidades à um grau de aperfeiçoamento, em que todas as diretrizes fundamentais, prioritárias e complementares já são aplicadas e agora as diretrizes de aperfeiçoamento são adotadas como meio de progresso para uma gestão ainda mais efetiva. Essas diretrizes estabelecem um modelo exemplar de aplicação de todas as diretrizes e ainda abrem espaço para a descoberta de novas práticas.

Para melhor visualização das diretrizes e suas respectivas classificações de acordo com o grau de importância para a aplicação é possível observar o Gráfico 1, exposto a seguir:

Diretrizes finais e o grau de aplicação

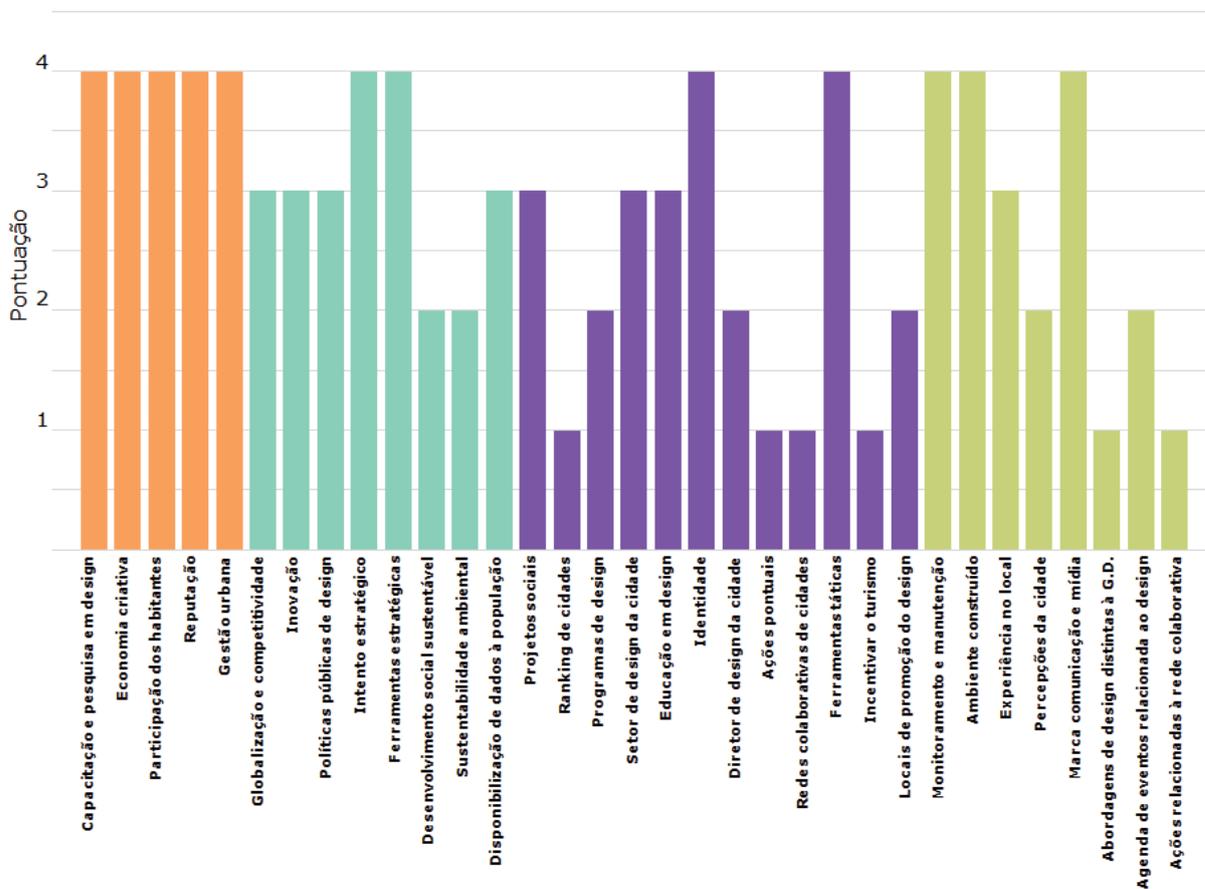


Gráfico 1: Diretrizes finais e o grau de aplicação.

Fonte: A autora, 2021.

Para o desenvolvimento do gráfico cada diretriz recebeu uma pontuação de acordo com os critérios mencionados. Sendo assim, a pontuação quatro foi atribuída para a classificação mais importante e de ordem decrescente, até a pontuação um.

No quadro 25, localizado no Apêndice 10 são apresentadas todas as diretrizes, com seus respectivos nomes, divididas primeiramente pela sua classificação, determinada na primeira coluna, e posteriormente, incorporado à cada classificação, são separadas pelo nível da gestão de design que se enquadram.

6.7 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIRETRIZES FINAIS

Esta subseção representa a síntese final e gráfica de todo o conteúdo até então coletado, estudado, analisado e desenvolvido nesta pesquisa. A figura 11 apresenta todas as diretrizes finais, cada uma delas representada por retângulos de contornos coloridos, sendo cada cor representante de cada nível da gestão de

design. Portanto, a cor laranja representa as diretrizes transversais aos três níveis da gestão de design, já a cor azul representa o nível estratégico, enquanto que a cor roxa simboliza o nível tático e, por fim, a cor verde equivale ao nível operacional da gestão de design:

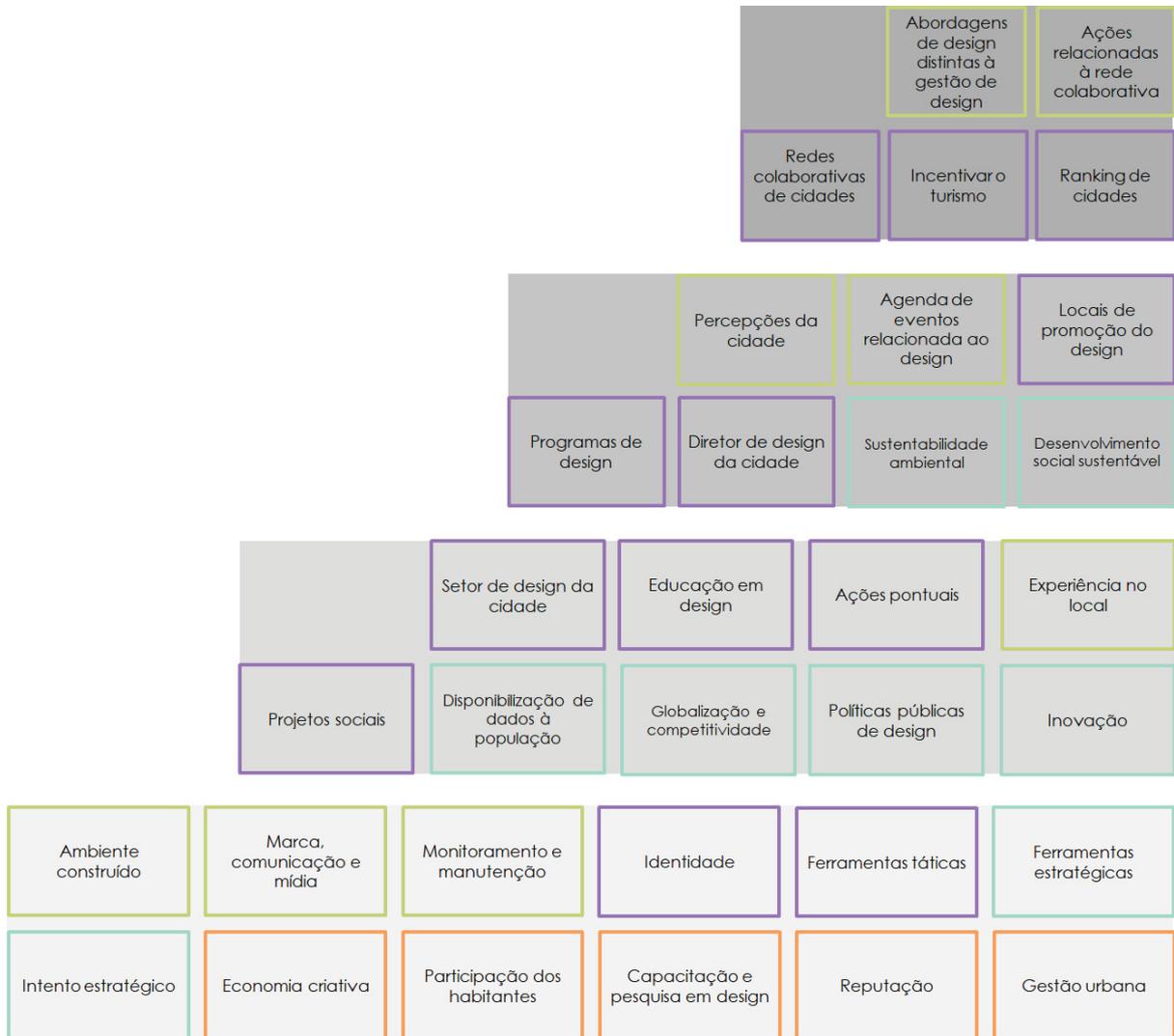


Figura 11: RGS das diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.

Fonte: A autora, 2021.

Além das diretrizes e os níveis da gestão de design a que cada uma pertence, a figura 11 também exhibe graficamente a classificação proposta na subseção anterior quanto ao grau de maturidade. O bloco cinza mais claro caracteriza a classificação de diretrizes fundamentais, o bloco cinza sobre ele representa as diretrizes prioritárias, por sua vez o bloco cinza acima deste define as diretrizes complementares e o bloco cinza mais escuro corresponde às diretrizes classificadas como de aperfeiçoamento. A distribuição escalonada representa o crescimento do grau de maturidade de aplicação das diretrizes, como se fossem realmente degraus de uma escada que vão avançando até atingirem um patamar superior.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo representa as considerações finais a respeito do estudo realizado, a partir dos resultados obtidos por meio de todas as informações e de todos os dados, provenientes da literatura ou da investigação aos dados abertos online, que foram levantados, coletados, estudados e analisados até então.

Após todos os processos, ferramentas e métodos de pesquisa apresentados nos capítulos anteriores, as diretrizes finais deste trabalho atenderam ao seu objetivo principal, descrito no seu capítulo introdutório: **identificar diretrizes que contribuam para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.**

As 33 diretrizes finais concebidas, que são o fruto principal desta pesquisa, síntese do atendimento aos objetivos, resposta à pergunta de pesquisa e esforço para a dissolução do problema identificado, foram evidenciadas no capítulo anterior, bem como a discussão sobre cada uma delas e suas respectivas classificações atribuídas ao final do estudo.

Assim, a pesquisa atingiu os objetivos a que se propôs, por meio do seu desmembramento nos objetivos específicos. No primeiro, buscou na literatura a fundamentação teórica para a construção das diretrizes preliminares. No segundo, confrontou esse primeiro resultado com uma amostra representativa da realidade, o que permitiu a realização do terceiro objetivo, por meio de uma abordagem analítica dos resultados obtidos. Desse modo, desenvolveu as diretrizes para a aplicação da gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, para o branding de cidades.

Embora as diretrizes desenvolvidas tenham caráter prático, elas não foram de fato aplicadas em algum contexto empírico, portanto, para pesquisas futuras recomenda-se que sejam testadas e validadas.

Contudo, evidencia-se que as diretrizes são uma sugestão de caminho para uma gestão de design aplicada ao branding de cidades integrada à todos os setores e tendo a população como agente participativo, desse modo, não há a necessidade de serem implementadas em sua totalidade e de maneira rígida, mas podem ser adotadas em partes e sendo flexibilizadas de acordo com a realidade de cada município, desde que o objetivo principal de cada uma não seja prejudicado.

A aplicação prática das diretrizes identificadas poderia ser por meio de um software de gerenciamento a ser desenvolvido ou adaptado de algum programa existente e já utilizado na gestão de cidades. Também poderiam dar suporte à

um aplicativo utilizado pela população tanto para a consulta à dados abertos, quanto para a participação em votações e plenárias.

Ressalta que, para resultados mais completos a investigação aos dados abertos online poderia incluir cidades que utilizam o design como meio de desenvolvimento econômico e social, mas que não fazem parte da Rede de Cidades Criativas da UNESCO. Desse modo, os resultados poderiam ser mais diversos e fornecer novos dados diferentes das informações encontradas.

Ainda, o trabalho desenvolvido sofreu algumas limitações devido à abordagem adotada. Os dados abertos online foram extraídos de fontes secundárias abertas fornecidas pelos próprios municípios estudados, o que pode ter gerado resultados enviesados levando em conta que as administrações públicas podem querer expor somente informações que não as prejudique. No entanto, como todas as cidades analisadas possuem o selo de Cidade Criativa do Design da UNESCO, considera-se que as informações expostas de maneira online sejam verdadeiras, uma vez que para garantir a permanência do título as cidades precisam compartilhar suas atividades e experiências com o design. Desse modo, acredita-se que os problemas estejam nas ausências de informações do que naquilo que é presente, como os eventos que não foram encontrados porque não são realizados, os programas que não são divulgados porque não existem ou a falta de conexão do design com outras frentes de desenvolvimento da cidade, como o Plano Curitiba 2035. Nesse sentido, caberia em uma pesquisa futura, com o devido objetivo, a investigação sobre as ausências do design em cidades ditas como sendo do design e como a própria gestão de design devidamente aplicada poderia preencher essas lacunas.

Considerando a diversidade dos temas estudados e a complexidade que cada um deles possui em seu campo de pesquisa, é importante salientar que o foco deste estudo se manteve em seus pontos de convergência, ou seja, onde eles se interligam na transversalidade proposta. Desse modo, a análise dos objetivos apresentados foi limitada ao âmbito da confluência dos temas, não se aprofundou às suas particularidades e aos importantes debates que cada um possui. Nesse quesito, certamente a análise realizada sofreu influência a partir da escolha do que foi considerado importante levantar em cada uma das áreas estudadas, no entanto, esse funil, que pode influenciar na qualidade da análise, faz parte de estudos que tem a ambição de combinar temas distintos. Contudo, os resultados obtidos, seguramente, geram um novo compilado de informações que agregam de maneira ímpar às discussões pré-existentes.

Também vale destacar que a investigação aos dados abertos online se limitou a analisar as diretrizes preliminares propostas pela literatura e buscar possíveis novas diretrizes de contribuição do campo, no entanto, com as mesmas informações levantadas também é possível analisar cada uma das cidades que participaram do *benchmarking*. Uma vez que, os dados extraídos contém informações importantes sobre esses municípios e o modo como estão aplicando

o design. Também é possível utilizar essas informações como meio de avaliação e comparação entre uma cidade e outra, como uma troca de experiências. Essa análise não foi realizada neste estudo, mas é uma sugestão para pesquisas futuras.

Entre as descobertas que ocorreram no decorrer de todas as análises realizadas foi evidenciada a importância da participação do cidadão no processo de desenvolvimento do *place branding*, por meio da gestão de design, tanto pelo seu papel de usuário quanto pela característica de indivíduo criativo que o ser humano possui para a resolução de problemas e criação de novos movimentos e artefatos. Outros fatores de destaque apontados por este estudo são a relevância atribuída para o branding de cidades à abertura de dados do município à população, bem como a importância da realização de políticas públicas. Reafirma ainda, a necessidade de atenção à sustentabilidade ambiental e ao desenvolvimento social sustentável.

O trabalho também salienta a possibilidade do município de ser ao mesmo tempo competitivo e colaborativo, sendo saudável para seu crescimento e para o seu branding tanto a participação em rankings de cidades quanto a sua inclusão em grupos colaborativos para a troca de experiências e aprendizados.

Esta pesquisa afirma que a aplicação do design, como ferramenta de gestão, no contexto das cidades é uma tendência global, de caráter social, com aspectos de inovação, e que abre uma gama de possibilidades para o desenvolvimento dos municípios.

REFERÊNCIAS

A CHANCELA | FORTALEZA CRIATIVA. Disponível em:

<https://www.fortalezacriativa.com/achancela> Acesso em 31/05/2021.

A SINGAPORE GOVERNMENT AGENCY WEBSITE. Disponível em:

<https://www.gov.sg/>. Acesso em 10/05/2020.

ABOUT KOBE | OFFICIAL TRAVEL GUIDE OF KOBE. Disponível em:

<https://plus.feel-kobe.jp/en/about/>. Acesso em 10/05/2020.

ADEGRAF. Disponível em: <http://www.adegraf.org.br/artigo/2018/10/brasilia-capital-design-2/> Acesso em 29/05/2021.

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/en/geral/noticia/2019-07/four-brazil-cities-look-join-creative-cities-network> Acesso em 29/05/2021.

AGÊNCIA CNI DE NOTÍCIAS. Disponível em:

<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/desenvolvimento-associativo/fortaleza-e-escolhida-como-cidade-criativa-do-design-pela-unesco/> Acesso em 31/05/2021.

ALMEIDA, Cláudia Maria de; Aplicação dos sistemas de sensoriamento remoto por imagens e o planejamento urbano regional; **Revista arq.urb**; Vol. 1, Nº 3, p. 98-123, 2010.

ANAND, Gurumurthy; KODALI, Rambabu; Benchmarking the benchmarking models; **Benchmarking: An International Journal**; Vol. 15, Nº 3, p. 257-291, 2008.

ANHOLT, Simon; Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions; **Journal of Brand Management**; Vol. 14, Nº. 6, p. 474-475, 2007.

ANHOLT, Simon; Place branding: Is it marketing, or isn't it?; **Place Branding and Public Diplomacy**; Vol. 4, Nº. 1, p. 1-6; 2008.

ARAÚJO, Rosângela Souza; **Curitiba Creative City 2018.** Disponível em:

<https://pt.slideshare.net/RosngelaAraujo/curitiba-creative-city-2018> Acesso em 30/05/2021.

ASAHIKAWA CITY. Disponível em:

<https://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/foreign/d059268.html>. Acesso em 10/05/2020.

ASAHIKAWA CITY ENGLISH HOMEPAGE. Disponível em: <https://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/foreign/d059268.html>. Acesso em 10/05/2020.

ASAHIKAWA TOURISM – ACCOMMODATION, RESTAURANTS... Disponível em: <http://www.asahikawa-tourism.com/>. Acesso em 10/05/2020.

ASEF CULTURE 360. Disponível em: <https://culture360.asef.org/news-events/beijing-hosts-unesco-creative-cities-summit/>. Acesso em 03/06/2021.

ASSCHE, Kristof Van; BEUNEN, Raoul; CHIEN LO, Ming; Place as layered and segmentary commodity: place branding, smart growth and the creation of product and value; **International Planning Studies**; Vol. 21, Nº. 2, p. 164-175, 2016;

AZERBAIJAN.TRAVEL. Disponível em: <https://azerbaijan.travel/>. Acesso em 10/05/2020.

BANDUNG.GO.ID. Disponível em: <https://bandung.go.id/>. Acesso em 10/05/2020.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto; BARCELLOS, Luiz Fernando Pinto; Planejamento urbano sob perspectiva sistêmica: considerações sobre a função social da propriedade e a preocupação ambiental; **Revista da FAE**, Curitiba, Vol. 7, Nº.1, p. 129-144, 2004.

BATTY, Michael; New ways of looking at cities; **Nature**; Vol. 377, p. 574, 1995.

BEIJING | CREATIVE CITIES NETWORK Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/beijing> Acesso em 03/06/2021.

BEIJING STRENGTHENED CITY-TO-CITY COOPERATION AT CREATIVE 2030 SUMMIT | CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/events/beijing-strengthened-city-city-cooperation-creative-2030-summit-0> Acesso em 03/06/2021.

BELL, David M.; WEISFUSE, Isaac B.; HERNANDEZ-AVILA, Mauricio; DEL RIO, Carlos; BUSTAMANTE, Xinia; RODIER, Guenael; Pandemic Influenza as 21st Century Urban Public Health Crisis; **Emerging Infectious Diseases**; Vol. 15, Nº 12, p. 1963-1969, 2009.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa:** guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 1 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2016.

BERLIN - OFFICIAL WEBSITE OF THE CITY OF BERLIN, CAPITAL OF GERMANY. Disponível em: <https://www.berlin.de/en/>. Acesso em 10/05/2020.

BEVOLO, Marco; STIPHOUT, Rik Van; Projects, programs and events as potential future-forming city identity assets; **Place Branding and Public Diplomacy**; Vol.16, p. 6-17, 2018;

BILBAO.EUS. Disponível em: <https://www.bilbao.eus/>. Acesso em 10/05/2020.

BOISEN, Martin; TERLOUW, Kees; GROOTE, Peter; COUWENBERG, Oscar; Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion; **Cities**; Vol. 80, p. 4-11, 2018;

BRANCAGLION, Ricardo Luiz; Equipamentos Urbanos, Design e Identidade Sócio-cultural: Análise e Proposta para a Cidade do Núcleo Bandeirante no DF; Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Programa de Pós Graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. **Universidade de Brasília**, Brasília, 2006.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Estatuto da Cidade. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências, Brasília, DF, 10 jul. 2001.

BRASIL. **Lei nº 12.378, de 31 de dezembro de 2010**. Regulamenta o exercício da Arquitetura e Urbanismo; cria o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU/BR e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal - CAUs; e dá outras providências, Brasília, DF, 31 dez. 2010.

BRÁSÍLIA | CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/brasil> Acesso em 29/05/2021.

BRITISH COUNCIL. Disponível em: <https://design.britishcouncil.org/blog/2014/dec/01/unesco-city-design/> Acesso em 30/05/2021.

BUCHANAN, Richard; Design Research and the New Learning; **Design Issues**, Vol.17, Nº 4, p. 03-23, 2001;

BUCHEON UNESCO CITY OF LITERATURE. Disponível em: <http://bucheoncityofliterature.or.kr/site/program/board/basicboard/%20view?currentpage=2&menuid=021001001&pagesize=9&boardtypeid=266&boardid=7086> Acesso em 31/05/2021.

BUDAPEST OFFICIAL TOURIST INFORMATION. Disponível em: <https://www.budapestinfo.hu/>. Acesso em 10/05/2020.

BUENOS AIRES CIUDAD – GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES. Disponível em: <https://www.buenosaires.gob.ar/>. Acesso em 10/05/2020.

CÂMARA DE COMÉRCIO ÁRABE-BRASILEIRA. Disponível em: <https://anba.com.br/en/unesco-names-six-new-creative-cities-in-the-arab-world/> Acesso em 29/05/2021.

CANADIAN COMISSION FOR UNESCO. Disponível em: <https://en.ccunesco.ca/networks/creative-cities-network> Acesso em 02/06/2021.

CARDOSO, Marcos Antonio; KISTMANN, Virginia Borges; Modularização e design na indústria automotiva: o caso do modelo Fox da Volkswagen do Brasil; **Revista Produção On Line**; Vol. 8, Nº 4, p. 146-169, 2008.

CASAS, Diego Daniel; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; Gestão de design & design thinking: uma relação possível; **e-revista LOGO**; Vol. 2, Nº 1, p. 01-07, 2011.

CASTILLO-VILLAR, Fernando Rey. City branding and the theory of social representation; **Bitacora 28**; Vol. 28, Nº 1, p. 31-36, 2018.

CATRACA LIVRE. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/saude-bem-estar/respirador-criado-na-usp-e-aprovado-em-testes-com-humanos/>. Acesso em 24/05/2020.

CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN, HOGARES Y VIVIENDAS 2010.

Disponível em: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf. Acesso em 10/05/2020.

CDMX – PORTAL CIUDADANO. Disponível em: <https://www.cdmx.gob.mx/>. Acesso em 10/05/2020.

CHAN, Arianis; ALEXANDRI, Benny; TRESNA, Pratami Wulan; **Review of Integrative Business and Economics Research**; Vol. 8, Nº. 4, p. 225-238, 2019;

CHANGSHA DEVELOPMENT CENTER OF MEDIA ARTS. Disponível em: <http://www.center4mediarts.com/html/419/20200927/1990.html> Acesso em 03/06/2021.

CHAVES, Lenir Aparecida; SOARES, Renata Ferreira; MUNIZ, Reynaldo Maia; BRITO, Maria José Menezes; Gestão por competências: a liderança como ação estratégica na organização; **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**; Vol. 5, Nº. 3, p. 1006-1028, 2014.

CITÉ DU DESIGN | UNESCO CREATIVE CITIES. Disponível em: <https://www.citedudesign.com/en/a/unesco-creative-cities-forum-1255> Acesso em 03/06/2021.

CITIES OF DESIGN NETWORK. Disponível em: <https://www.designcities.net/>. Acesso em 05/01/2020.

CITTÀ DI TORINO. Disponível em: <http://www.comune.torino.it/>. Acesso em 10/05/2020.

CITY OF CAPE TOWN. Disponível em: <http://www.capetown.gov.za/>. Acesso em 10/05/2020.

CITY OF CEBU. Disponível em: <https://www.cebucity.gov.ph/>. Acesso em 10/05/2020.

CITY OF DETROIT. Disponível em: <https://detroitmi.gov/>. Acesso em 10/05/2020.

CITY OF GREATER GEELONG. Disponível em: <https://www.geelongaustralia.com.au/>. Acesso em 10/05/2020.

CITY OF HELSINKI. Disponível em: <https://www.hel.fi/helsinki/en>. Acesso em 10/05/2020.

CITY OF HELSINKI. Disponível em: <https://www.hel.fi/uutiset/en/kaupunginkanslia/mayor-vapaavuori-to-open-the-third-summit-of-the-unesco-creative-cities> Acesso em 01/06/2021.

CITY OF NAGOYA. Disponível em: <http://www.city.nagoya.jp/en/index.html>. Acesso em 10/05/2020.

COMPANS, Rose; O paradigma das global cities nas estratégias de desenvolvimento local; **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**; Nº 1, p. 91-114, 1999.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, Daniel C.; SILVA, S. Roteiro para a revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8o Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP 2011, Porto Alegre, RS, Brasil. Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto – IGDP. **Anais...**, Porto Alegre: IGDP, 2011, p.1-12.

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas; Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective; **Design Management Review**; Vol. 20, Nº. 2, p. 47-55, 2009.

CORBUSIER, Le. **A carta de Atenas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

COSTA, Filipe Campelo Xavier da; KLÖPSCH, Cássia; MOZOTA, Brigitte Borja de; **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/home>. Acesso em 05/01/2020.

CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/events/curitiba%E2%80%99s-events-put-design-innovation-and-local-identity-spotlight> Acesso em 30/05/2021.

CURITIBA | CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/curitiba> Acesso em 30/05/2021.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa; O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB; **Caderno Virtual de Turismo**; Vol. 8, Nº 1, p. 118-130, 2008.

DAROS, Carolina; KISTMANN, Virginia Borges; Gestão de Design e Cidades Inteligentes; **Strategic Design Research Journal**; Vol. 9, Nº 1, p. 14-26, 2016.

DASTGERDI, Ahmadreza Shirvani; LUCA, Giuseppe De; Boosting City Image for Creation of a Certain City Brand; **Geographica Pannonica**; Vol. 23, Nº1, p. 23-31, 2019.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto; FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; A Gestão de Design humanizada pelo Design thinking a partir de relações conceituais; **Projética Revista Científica de Design**; Vol. 2, Nº.1, p. 19-36, 2011.

DESIGN CORE DETROIT. Disponível em: <https://designcore.org/event/rebooting-the-world/> Acesso em 01/06/2021.

DÍAZ, María del Rocío Gómez; Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal; **Pensamiento y gestión**; Nº 40, p. 1-30, 2016.

DICIONARIO ONLINE DE PORTUGUES. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/diretriz/> Acesso em 13/06/2021.

DOSSE, François; O espaço habitado segundo Michel de Certeau; Tradução de: PITILLO, Giovanni Ferreira; **ArtCultura**, Uberlândia, Nº. 9, p. 81-92, jul.-dez. 2004.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; PROENÇA, Adriano; ANTUNES, José Antônio Valle Junior; Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção; **Gestão & Produção**, São Carlos, Vol. 20, Nº. 4, p. 741-761, 2013.

DUARTE, Fábio; **Planejamento Urbano**; Curitiba: Ibplex, 2013.

DUBAI STATISTICS CENTER. Disponível em: <https://www.dsc.gov.ae/en-us>. Acesso em 10/05/2020.

DUNDEE CITY COUNCIL | CHANGING FOR THE FUTURE. Disponível em: <https://www.dundee.gov.uk/>. Acesso em 10/05/2020.

DURMAZ, Bahar; YIGITCANLAR, Tan; VELIBEYOGLU, Koray; Creative Cities and the Film Industry: Antalya's Transition to a Eurasian Film Centre; **The Open Urban Studies Journal**; Vol. 1, p. 1-10, 2008.

DUTRA, Joel Souza; **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DYSON, Robert G.; Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick; **European Journal of Operational Research**; Vol. 152, Nº 3, p. 631-640, 2003.

EBEIJING. Disponível em: <http://www.ebeijing.gov.cn/>. Acesso em 10/05/2020.

FEITOR, Carlos David Cequeira; KLIEMANN, José Neto; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; Competências essenciais: uma análise da importância das capacidades organizacionais na busca de vantagens competitivas. In: 12º Simpósio de Engenharia de Produção – XII SIMPEP; **Anais...**, Bauru, 2005.

FESTIVAL SUBTROPICAL. Disponível em: <https://subtropikal.com.br/evento/curitiba-cidade-do-design-pela-unesco/>. Acesso em 30/05/2021.

FIALKOWSKI, Valkiria Pedri; KISTMANN, Virginia Borges; HEEMANN, Adriano. Estudo de Tendências em Design para Gerar Inovação Guiada pelo Significado: Situação e Perspectivas. In: 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design; **Anais...**, Univille, Joinville, 2018.

FORTALEZA CRIATIVA. Disponível em: <https://www.fortalezacriativa.com/>. Acesso em 31/05/2021.

FORTALEZA | CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/fortaleza>. Acesso em 31/05/2021.

FRANKEL, Lois; RACINE, Martin; The Complex Field of Research: for Design, through Design, and about Design; In: Design Research Society International Conference; **Anais...**, Montreal, 2010.

FUNDAÇÃO CULTURAL DE CURITIBA. Disponível em: <http://www.fundacaoculturaldecuritiba.com.br/> Acesso em 30/05/2021.

GABINETE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA RAEM. Disponível em: https://news.gov.mo/detail/en/N20IQYNXJK;jsessionid=27F2594C012DC54EA14F52EB75BB29CF.%20app03?0&topic=Novel_Coronavirus Acesso em 03/06/2021.

GARDIEN, Paul; GILSING, Ferdy; Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business; **Design Management Review**; Vol. 24, Nº. 2, p. 75-88, 2013.

GATHEN, Constanze; SKOGLUND, Wilhelm; LAVEN, Daniel; The UNESCO Creative Cities Network: A Case Study of City Branding. In: International Symposium: New Metropolitan Perspectives; **Springer International Publishing**, Suíça, 2021.

GENERAL STATISTICS OFFICE OF VIETNAM. Disponível em: http://www.gso.gov.vn/Default_en.aspx?tabid=491. Acesso em 10/05/2020.

GERTNER, David; A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature; **Journal of Brand Management**; Vol. 19, Nº 2, p. 112-131, 2011.

GETTY CONSERVATION INSTITUTE - GCI | GETTY. Disponível em: https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/newsletters/28_1/brasil.html Acesso em 29/05/2021.

GIFFINGER, R., et al. **Smart cities:** Ranking of European medium-sized cities. Disponível em: http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf. Acesso em: 14/07/2019.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL CULTURE NETWORK. Disponível em: <http://cultureisglobal.org/zh-hans/node/59> Acesso em 03/06/2021.

GOBIERNO DE PUEBLA. Disponível em: <https://www.puebla.gob.mx/>. Acesso em 10/05/2020.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; MERINO, Eugenio Andres Diaz; TARACHUCKY, Laryssa; A utilização dos métodos cocriativos para a criação de marcas

territoriais – o caso de Alvito; **Convergências: Revista de Investigação e Ensino das Artes**, Castelo Branco, Vol. 6, Nº 12, 2013.

GOVERS, Robert; From place marketing to place branding and back; **Place Branding and Public Diplomacy**; Vol. 7, Nº 4, p. 227-231, 2011.

GOVERNO DO BRASIL. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2019/10/belo-horizonte-e-fortaleza-recebem-titulo-de-cidades-criativas-da-unesco> Acesso em 31/05/2021.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. Disponível em: <http://www.df.gov.br/>. Acesso em 10/05/2020.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. Disponível em: <http://www.df.gov.br/> Acesso em 29/05/2021.

GRAZ TOURISM: GRAZ AUSTRIA | HOLIDAY OFFERS, INFORMATION & SIGHTS. Disponível em: <https://www.graztourismus.at/en>. Acesso em 10/05/2020.

GREFFE, Xavier; **A economia artisticamente criativa**; 1 ed. São Paulo: Iluminuras, 2015.

GUERRA, Isabel; O Planeamento Estratégico das Cidades: Organização do Espaço e Acção Colectiva; **Cidades - Comunidades e Territórios**, Nº 1, p. 37-55, 2000.

GUIMARÃES, Juliana; SILVA, Sérgio Antônio; O papel do design no cenário da economia criativa; In: Colóquio Internacional de Design; **Anais...**; Belo Horizonte, 2017.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; **Competindo pelo futuro**; Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANKINSON, Graham; Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities; **Brand Management**; Vol. 9, Nº. 2, p. 127-142, 2001.

HANKINSON, Graham; Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands; **Journal of Vacation Marketing**; Vol. 10, Nº 2, p. 109-121, 2003.

HANOI TOURISM DEPARTMENT. Disponível em: <https://tourism.hanoi.gov.vn/>. Acesso em 10/05/2020.

HARMAAKORPI, Vesa; KARI, Kaarina; PARJANEN, Satu. City design management as a local competitiveness factor. **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 4, Nº. 2, p. 169-181, 2008.

HELSINKI | CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em: <https://en.unesco.org/creative-cities/helsinki> Acesso em 01/06/2021.

HELSINKI DESIGN LAB. Disponível em: <http://www.helsinkidesignlab.org/>. Acesso em 18/02/2020.

HOLLAND, Ray; LAM, Busayawan; **Managing Strategic Design**; 1 ed. Londres: Palgrave, 2014;

HU, Richard; Sustainable Development Strategy for the Global City: A Case Study of Sydney; **Sustainability**; Vol. 7, p. 4549-4563, 2015.

HUMAN CITIES. Disponível em: <https://humancities.eu/city-cat/unesco-creative-cities-of-design/> Acesso em 01/06/2021.

HUMAN CITIES / UNESCO CREATIVE CITIES OF DESIGN. Disponível em: <https://humancities.eu/cities/unesco-creative-cities-of-design/> Acesso em 01/06/2021.

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ. Disponível em: <https://www.ibb.istanbul/en>. Acesso em 10/05/2020.

JACOBS, Jane; **Morte e vida de grandes cidades.** 3 ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.

JCDECAUX. Disponível em: <https://www.jcdecaux.com.br/prevencoes-covid-19>. Acesso em 24/05/2020.

JERNSAND, Eva Maria; KRAFF, Helena; Participatory place branding through design: The case of Dunga beach in Kisumu, Kenya; **Place Branding and Public Diplomacy**; Vol. 11, Nº. 3, p. 226-242, 2015.

JOFFE, Avril; Cidades criativas ou bolsões criativos? Reflexões da África do Sul. 2011; In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter; (org). **Cidades Criativas: Perspectivas**; 1 ed. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

JULIER, Guy; LEERBERG, Malene; Kolding - We Design For Life: embedding a new design culture into urban regeneration; **Finnish Journal of Urban Studies**; Vol. 52, Nº 2, p. 39-56, 2014.

KANKAALA, Kari; VEHLÄINEN, Maarit; MATILAINEN, Pellervo; VÄLIMÄKI, Skaska Oy Pauli; Smart city actions to support sustainable city development; **Research and Experimentation**; Edição Especial 01, p. 108-114, 2018.

KAUNAS 2022 EUROPE KULTÜRUS SOSTINÉ. Disponível em: <https://kaunas2022.eu/en/2020/07/23/creative-scenarios-for-saving-the-world-in-a-virtual-meeting-of-the-unesco-cities-of-design/> Acesso em 01/06/2021.

KAUNAS CITY MUNICIPALITY. Disponível em: <http://en.kaunas.lt/>. Acesso em 10/05/2020.

KAVARATZIS, Michalis; From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands; **Place Branding**; Vol. 1, Nº 1, p. 58-73, 2004.

KAVARATZIS, Michalis; City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues; **Geography Compass**; Vol. 1, Nº 3, p. 695-712, 2007;

KAVARATZIS, Michalis; Cities and their brands: Lessons from corporate branding; **Place Branding and Public Diplomacy**; Vol. 5, Nº 1, p. 26-37, 2009.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée; **A estratégia oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

KIŞI, Nermin; A Strategic Approach to Sustainable Tourism Development Using the A'WOT Hybrid Method: A Case Study of Zonguldak, Turkey; **Sustainability**; Vol. 11, Nº 4, p. 964-983, 2019.

KOLDING KOMMUNE. Disponível em: <https://www.kolding.dk/>. Acesso em 10/05/2020.

KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Somkid; MAESINCEE, Suvit; **O Marketing das Nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais;** São Paulo: Futura, 1997.

KRAKOW CITY OF LITERATURE. Disponível em: <http://krakowcityofliterature.com/second-unesco-creative-cities-beijing-summit/> Acesso em 03/06/2021.

LA MAYOR. Disponível em: <https://www.lamayor.org/mayor-garcetti-appoints-christopher-hawthorne-chief-design-officer>. Acesso em 14/02/2020.

LANDRY, Charles; **The Creative City: A toolkit for urban innovators;** 2 ed. Londres: Comedia/Earthscan, 2008.

LEE, Hyunjoo; Recognizing Design: The Artistic Director as Silent Designer; **Massachusetts Institute of Technology**, Massachusetts, Vol. 31, Nº 4, p. 56-66, 2015.

LEFEBVRE, Henry; **O direito à cidade;** 5 ed. São Paulo: Centauro, 2008.

LERNER, Jaime; Qualquer cidade pode ser criativa; In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter; (org). **Cidades Criativas: Perspectivas;** 1 ed. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

LETAIFA, Soumaya Ben; How to strategize smart cities: Revealing the SMART model; **Journal of Business Research**; Vol. 68, p. 1414-1419, 2015.

LONDON, Kerry Anne; CADMAN, Katie; Impact of a Fragmented Regulatory Environment on Sustainable Urban Development Design Management; **Earthscan**, Vol. 5, p. 5-23, 2009.

LYNCH, Kevin; **A imagem da cidade**. 1 ed. Lisboa: Edições 70, 1960.

MACEDO, Amanda Florêncio de; ALMEIDA, André Moraes de; O espaço público frente ao urbanismo tático: o caso das Praias do Capibaribe; In: 1º Congresso Internacional Espaços Públicos; **Anais...**; Porto Alegre, 2015.

MARCA BRASÍLIA. Disponível em:

https://www.brasiliacity.com.br/%20outh%20as_noticias/brasil-e-reconhecida-mundialmente-como-cidade-criativa-do-design/ Acesso em 29/05/2021.

MARISCAL STORE. Disponível em:

<https://mariscalstore.com/en/illustrations/posters/pack-bcn-posters>. Acesso em 16/02/2020.

MCGEE, John; Strategic Intent; In: COOPER, Cary L; **Wiley Encyclopedia of Management**; 3 ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

MENGI, Onur; DRINKWATER, S. Bahar Durmaz; ÖNER, Aslı Ceylan; VELIBEYOGLU, Koray; Place management of a creative city: the case of Izmir; **International Journal of Knowledge-Based Development**, Vol. 8, No. 3, p. 271-291, 2017.

MINISTRY OF EDUCATION OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA.

Disponível em:

http://en.moe.gov.cn/news/press_releases/202009/t20200921_489351.html

Acesso em 03/06/2021.

MNEIMNEH, Farah; SROUR, Issam; KAYSI, Isam; HARB, Mona; Eco-City Projects: Incorporating Sustainability Requirements during Pre-Project Planning; **Journal of Urban Technology**; Vol. 24, Nº. 1, p. 47-74, 2017.

MONTREAL | CREATIVE CITIES NETWORK. Disponível em:

<https://en.unesco.org/creative-cities/montreal> Acesso em 02/06/2021.

MONTRÉAL, VILLE UNESCO DE DESIGN. Disponível em:

<https://designmontreal.com/en/about-montreal-unesco-city-of-design> Acesso em 02/06/2021.

MOZOTA, Brigitte Borja de; Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs; **Design Management Journal**; Academic Review Vol. 2; p. 88-103, 2003.

MY HELSINKI. Disponível em: <https://www.myhelsinki.fi/en/my-helsinki/helsinki-unesco-city-of-design-few-highlights-by-anu-m%C3%A4ntt%C3%A4ri> Acesso em 01/06/2021.

OFFICE OF LOS ANGELES MAYOR ERIC GARCETTI. Disponível em: <https://www.lamayor.org/mayor-garcetti-appoints-christopher-hawthorne-chief-design-officer> Acesso em 27/05/2020.

PACHECO, Ana Paula Reusing; BURASCHI, Alfredo Martin Mendivil; ANGELONI, Maria Terezinha; YOUSSEF, Youssef Ahmad; Competências Essenciais: Modelos de Concepção; In: XXXIII Encontro da ANPAD; **Anais...**; São Paulo, 2009.

PADOVANI, Stephania; Representações gráficas de síntese: artefatos cognitivos no ensino de aspectos teóricos em design de interface. **Educação Gráfica**; Vol.16, Nº 2, p. 123-142, 2012.

PADOVANI, Stephania; HEEMANN, Adriano; Representações Gráficas de Síntese (RGS) como artefatos cognitivos para aprendizagem colaborativa; **Estudos em Design**; Vol. 24, Nº. 1, p. 45-70, 2016.

PAIN, Kathy; HAMME, Gilles Van; VINCIGUERRA, Sandra; DAVID, Quentin; Global networks, cities and economic performance: Observations from an analysis of cities in Europe and the USA; **Urban Studies Journal Limited**; Vol. 53, Nº 6, p. 1137 -1161, 2016.

PARENTE, Marina; Design for Territories as reflective practice; In: **PAD. Pages on Arts & Design - Design for territories**. Milão: LetteraVentidue Edizioni S.r.l., 2016, p. 10-27.

PARENTE, Marina; SEDINI, Carla. Which Design for which Territories? In: **PAD. Pages on Arts & Design - Design for territories**. Milão: LetteraVentidue Edizioni S.r.l., 2016, p. 3-8.

PEIXOTO, Paulo; Gestão estratégica das imagens das cidades: Análise de mensagens promocionais e de estratégias de marketing urbano; Revista Crítica de Ciências Sociais; Vol. 56, p. 99-122, 2000.

PLANO NACIONAL DE CULTURA | MINISTÉRIO DO TURISMO/SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA. Disponível em: <http://pnc.cultura.gov.br/2019/03/29/oito-cidades-criativas-brasileiras-debatem-estrategias-para-potencializar-desenvolvimento-economico-por-meio-da-cultura/> Acesso em 30/05/2021.

PLATAFORMA BRASIL. Disponível em: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>. Acesso em 23/05/2020.

PORTAL DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO. Disponível em: <https://www.queretaro.gob.mx/>. Acesso em 10/05/2020.

PORTER, Michael E.; **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior; Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTUGAL, Alberto Carrera; The role of city rankings in local public policy design: Urban competitiveness and economic press; **Global Media and China** 2019; Vol. 4, Nº 2, p. 162-178, 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/unesco-destaca-eventos-de-inovacao-e-design-feitos-em-curitiba/43153> Acesso em 30/05/2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em 10/05/2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeitura-e-instituto-iracema-lancam-concurso-da-marca-fortaleza-cidade-criativa-do-design> Acesso em 31/05/2021.

PRESTES, Máira Gomes; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves; Novas Perspectivas para o Design: Designers como Agentes de Desenvolvimento Local; **Design & Tecnologia**; Vol. 2, Nº. 3, p. 38-45, 2011.

PRODESIGN>PR | ASSOCIAÇÃO PARA O DESIGN DO PARANÁ. Disponível em: <http://prodesignpr.com.br/noticias/prodesign-participa-do-1%C2%BA-ecriativa/> Acesso em 29/05/2021.

QUERÉTARO CIUDAD. Disponível em: <http://queretarociudad.travel/>. Acesso em 10/05/2020.

RASOOLIMANESH, S. Mostafa; JAAFAR, Mastura; BADARULZAMAN, Nurwati; RAMAYAH, T.; Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard; **Habitat International**; Vol. 46, p. 156-165, 2015.

RAULIK, Gisele; CAWOOD, Gavin; LARSEN, Povl; National Design Strategies and Country Competitive Economic Advantage; **The Design Journal**; Vol. 11, Nº 2, p. 119-135, 2008.

RAULIK-MURPHY, Gisele; CAWOOD, Gavin; LEWIS, Alan; Design Policy: An Introduction to What Matters; **The Design Management Institute Review**; Vol. 21, Nº 4, p. 52-59, 2010.

REIS, Ana Carla Fonseca; URANI, André; Cidades Criativas – Perspectivas Brasileiras; In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter; (org). **Cidades Criativas**: Perspectivas; 1 ed. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

RIBEIRO, Marlene; PROVIDÊNCIA, Francisco; Gestão vertical do design no território: o caso Paredes. In: 3ª CIDAG – Conferência Internacional em Design e Artes Gráficas; **Anais...**, Lisboa, 2014.

RODRIGUES, Leonel Cezar; FERNANDEZ, Marcelo Jorge; Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva; **Revista Inteligência Competitiva**; Vol. 1, Nº. 3, p. 328-344, 2011.

ROSI, Mauro; Branding or sharing? The dialectics of labeling and cooperation in the UNESCO Creative Cities Network; **City, Culture and Society**; Vol. 5, p. 107-110, 2014.

SANCHEZ, Fernanda; Políticas urbanas em renovação: uma leitura crítica dos modelos emergentes; **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, Nº 1, p. 115-132, 1999.

SANCHEZ, Fernanda; A reinvenção das cidades na virada de século: agentes, estratégias e escalas de ação política; **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, Nº 16, p. 31-49, jun. 2001.

SANTOS, Aguinaldo dos et al; **Seleção de métodos de pesquisa**: guia para pós-graduando em design e áreas afins; 1 ed. Curitiba: Editora Insight; 2018.

SEATTLE CITY OF LITERATURE. Disponível em:

<https://www.seattlecityoflit.org/seattle-city-of-literature/2019/10/30/unesco-welcomes-66-new-cities-to-the-creative-cities-network> Acesso em 31/05/2021.

SEBRAE; O Design no Contexto da Economia Criativa. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7df34e8247384939c2ff217f6a4efe7/\\$File/5679.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7df34e8247384939c2ff217f6a4efe7/$File/5679.pdf). Acesso em 26/02/2020.

SEDINI, Carla; FOIS, Luca; Milano, Zona Tortona. Understanding a place branding strategy built upon history, visions and design; In: **PAD. Pages on Arts & Design - Design for territories**. Milão: LetteraVentidue Edizioni S.r.l., 2016, p. 28-50.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT. Disponível em:

<http://english.seoul.go.kr/>. Acesso em 10/05/2020.

SHANGHAI CHINA. Disponível em:

<http://www.shanghai.gov.cn/shanghai/node27118/>. Acesso em 10/05/2020.

SHENZHEN GOVERNMENT ONLINE. Disponível em: <http://english.sz.gov.cn/>. Acesso em 10/05/2020.

SISTEMA FIEC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ.

Disponível em: <https://www1.sfiec.org.br/fiec-noticias/search/129220/fortaleza-e-escolhida-como-cidade-criativa-do-design-pela-unesco> Acesso em 31/05/2021.

SMART DUBAI GOVERNMENT | SMART CITY INITIATIVES | SMART

DUBAI. Disponível em: <https://www.smartdubai.ae/>. Acesso em 13/05/2020.

SOUZA, Marcelo Lopes de; Cidades, globalização e determinismo econômico; **Cidades**, Vol. 3, Nº. 5, p. 123-142, 2006.

SPENDOLINI, Michael J.; **The Benchmarking Process**; 1 ed. Nova York: AMACOM, 1992.

STAD KORTRIJK. Disponível em: <https://www.kortrijk.be/>. Acesso em 10/05/2020.

STADT GRAZ - WILLKOMMEN IN GRAZ. Disponível em: <https://www.graz.at/>. Acesso em 10/05/2020.

STOCKER, Karl; **The power of design**: A journey through the 11 UNESCO cities of design; Nova York: Springer Wien New York, 2013.

STRAIOTO, Ricardo Goulart Tredezini; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves; A co-criação sob a ótica da gestão de design: uma introdução aos níveis estratégico, tático e operacional do co-design; In: IDEMi 2015 – 4ª Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a Inovação; **Anais...**; Florianópolis, 2015.

TANURE, Raffaella Leane Zenni; KISTMANN, Virgínia Borges; A Apropriação da Gestão do Design: Um Estudo de Caso no Setor do Vestuário; **Design & Tecnologia**; Vol. 2, p. 22-28, 2010.

TAY, Joanne; FAN NG, Yeuk; CUTTER, Jeffery; JAMES, Lyn; Influenza A (H1N1-2009) Pandemic in Singapore – Public Health Control Measures Implemented and Lessons Learnt; **Annals Academy of Medicine Singapore**; Vol. 39, Nº 4, p. 313-324, 2010.

TESTONI, Beatriz Maria Vicente; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; Cidades Criativas: Iniciativas por meio do Design para o Desenvolvimento Socioeconômico; **e-revista LOGO**; Vol. 7, Nº. 1, p. 90-109, 2018.

THE GOVERNMENT OF WUHAN. Disponível em: <http://english.wh.gov.cn/>. Acesso em 10/05/2020.

THE GUARDIAN. Disponível em:

<https://www.theguardian.com/sport/2020/may/24/project-pitlane-how-rival-f1-teams-united-in-battle-against-covid-19>. Acesso em 24/05/2020.

THE OCCIDENTAL NEWS. Disponível em:

<<https://www.theoccidentalnews.com/features/2019/02/19/as-las-first-chief-design-officer-professor-christopher-hawthorne-is-the-man-behind-the-future-of-the-city/2896404>>. Acesso em 25/09/2019.

THE OFFICIAL PORTAL OF THE DUBAI GOVERNMENT. Disponível em:

<http://xn--ngbn6f.xn--mgbaam7a8h/en/Pages/default.aspx>. Acesso em 10/05/2020.

THE OFFICIAL WEBSITE OF ISTANBUL. Disponível em:

<http://howtoistanbul.com/>. Acesso em 10/05/2020.

THE OFFICIAL WEBSITE OF TOURISM AUTHORITY OF THAILAND.

Disponível em: <https://www.tourismthailand.org/home>. Acesso em 10/05/2020.

THIS IS FINLAND. Disponível em: <https://finland.fi/arts-culture/city-of-helsinki-among-the-first-in-the-world-to-hire-chief-design-officer/>

Acesso em 01/06/2021.

ULTRAMARI, Clóvis; REZENDE, Denis Alcides; Planejamento Estratégico e Planos Diretores Municipais: Referenciais e Bases de Aplicação; **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Vol. 12, Nº. 3, p. 717-739, 2008.

UNDATA | RECORD VIEW | CITY POPULATION BY SEX, CITY AND CITY TYPE.

Disponível em: <http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode:240>. Acesso em 10/05/2020.

UNESCO. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/abou-this-office/networks/specialized-communities/specilized-communities-clt/uccn/>.

Acesso em 25/09/2019.

UNESCO. Disponível em: <https://en.unesco.org/news/montreal-creative-city-design-strengthens-its-support-artists-facing-covid-19>

Acesso em 02/06/2021.

UNESCO CITY OF DESIGN ARCHIVES - CREATIVE INDUSTRIES STYRIA.

Disponível em: <https://www.cis.at/en/project-category/unesco-city-of-design-en/> Acesso em 02/06/2021.

UNESCO CREATIVE CITIES NETWORK BEIJING SUMMIT REPORT |

NAGOYA, UNESCO CITY OF DESIGN. Disponível em: http://www.creative-nagoya.jp/en/report/2013unesco_beijing_summit/

Acesso em 03/06/2021.

UNESCO CREATIVE CITY MONTREAL - PRESENTATION VIDEO 2008.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Oac8MlgTtzc> Acesso em 02/06/2021.

UNESCO – FACEBOOK: Disponível em:

<https://www.facebook.com/watch/?v=240824060670308> Acesso em 30/05/2021.

UNITED NATIONS NEWS GLOBAL PERSPECTIVE HUMAN STORIES.

Disponível em: <https://news.un.org/en/story/2013/10/453392-brazzaville-zahle-krakow-and-fabriano-designated-unesco-creative-cities> Acesso em 03/06/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Disponível em:

<http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2019/13934-com-apoio-do-curso-de-design-da-ufc-fortaleza-e-eleita-cidade-criativa-da-unesco> Acesso em 31/05/2021.

UNIVERSITY OF WESTMINSTER. Disponível em:

<https://www.westminster.ac.uk/news/westminster-academic-invited-to-present-at-second-unesco-creative-cities-beijing-summit> Acesso em 03/06/2021.

URBAN DESIGN LAB. Disponível em:

<http://urbandesignlab.columbia.edu/about/>. Acesso em 18/02/2020.

VAINER, Carlos; Pátria, Empresa e Mercadoria. Notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. In: VII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional; **Anais...**, Porto Alegre, 1999.

VERHAGEN, Evert; Qualidade Líquida de cidade; In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter; (org). **Cidades Criativas: Perspectivas**; 1 ed. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

VILLE DE SAINT ETIENNE L'EXPÉRIENCE DESIGN. Disponível em:

<http://www.saint-etienne.fr/>. Acesso em 10/05/2020.

VISIT KOLDING. Disponível em: <https://www.visit-kolding.com/>. Acesso em 10/05/2020.

WEIHRICH, Heinz; The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis; **Long Range Planning**; Vol. 15, Nº 2, p. 54-66, 1982.

WELCOME TO MONTREAL.CA. Disponível em: <https://montreal.ca/en>. Acesso em 10/05/2020.

WORLD CITIES CULTURE FORUM. Disponível em:

<http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/brasiliahttps://anba.com.br/en/unesco-names-six-new-creative-cities-in-the-arab-world/> Acesso em 29/05/2021.

WORLD DESIGN CAPITAL 2022 – DESIGNSCAPES. Disponível em:

https://designscapes.eu/citysnapshot_cs/world-design-capital-2022/ Acesso em 01/06/2021.

WORLD DESIGN ORGANIZATION (WDO). Disponível em:
<https://wdo.org/programmes/wdc/past-cities/wdchelsinki2012/> Acesso em
01/06/2021.

YEJAS, David Albeiro Andrade; Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad; **Rev. esc.adm.neg**; Vol. 80, p. 59-72, 2016.

**YOUTUBE | UNESCO CREATIVE CITIES BEIJING SUMMIT –
INTRODUCTORY VÍDEO.** Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=NQvMDL32srE> Acesso em 03/06/2021.

APÊNDICE 1 – E-MAIL CREATIVE CITIES UNESCO

14/05/2020

Email – Nádia Perine Catarino – Outlook

**RE: [Creative Cities Info] Masters research
about Design Cities**

Creative cities <creativecities@unesco.org>

Sex, 10/01/2020 06:22

Para: nadia.catarino@hotmail.com

<nadia.catarino@hotmail.com>

Cc: Creative cities <creativecities@unesco.org>

Dear Nadia,

Please find below the list that you are looking for:

Asahikawa, Japan

Baku, Azerbaijan

Bandung, Indonesia

Bangkok, Thailand

Beijing, China

Berlin, Germany

Bilbao, Spain

Brasilia, Brazil

Budapest, Hungary

Buenos Aires, Argentina

Cape Town, South Africa

Cebu City, Philippines

Curitiba, Brazil

Detroit, United States of America

Dubai, United Arab Emirates

Dundee , United Kingdom of Great Britain and

Northern Ireland

14/05/2020

Email – Nádia Perine Catarino – Outlook

UCCN Team

-----Original Message-----

From: d.pitzalis@unesco.org
<d.pitzalis@unesco.org> On Behalf Of
nadia.catarino@hotmail.com
Sent: 10 January 2020 00:55
To: Creative cities <creativecities@unesco.org>
Subject: [Creative Cities Info] Masters research about
Design Cities

Nadia Perine Catarino (nadia.catarino@hotmail.com)
sent a message using the contact form at
<https://en.unesco.org/creative-cities/contact>.

Dear,

I'm an architect and urban planner, currently, I'm a master student of the post-graduate program in Design at the Federal University of Paraná (Curitiba-Brazil). My studies involve the use of design for urban planning, public management and place branding. Through the official website of Creative Cities, I am unable to find out which are the Design Cities. Please, could you send me an official and current list of which cities were elected Design Cities by UNESCO? This survey is very important for my research.
Thanks in advance,
Nadia Perine Catarino Chisté.

14/05/2020

Email – Nádia Perine Catarino – Outlook

Fortaleza, Brazil
Graz, Austria
Geelong, Australia
Hanoi, Vietnam
Helsinki , Finland
Istanbul, Turkey
Kaunas, Lithuania
Kobe , Japan
Kolding, Denmark
Kortrijk, Belgium
Mexico-City, Mexico
Montréal, Canada
Muharraq, Bahrain
Nagoya, Japan
Puebla, Mexico
Querétaro, Mexico
Saint-Etienne, France
San José, Costa Rica
Seoul Republic of Korea
Shanghai, China
Shenzhen, China
Singapore, Singapore
Torino, Italy
Wuhan, China

Good luck with your research!

Best regards,

APÊNDICE 2 – QUADRO 17 – BENCHMARKING COM BASE NAS DIRETRIZES DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN

Benchmarking com base nas diretrizes do nível estratégico da gestão de design						
Diretrizes / Cidades	Brasília	Curitiba	Fortaleza	Helsinque	Montreal	Pequim
<p>Globalização - Considerar o papel da globalização no desenvolvimento competitivo, levando em conta a função social e cultural da gestão de design.</p>	<p>Brasília se preocupa em participar, colaborar e estar presente em eventos ao redor do mundo, em 2018 o design da capital federal fez parte da Wanted Design, uma das maiores feiras de design do mundo, em Nova York. No mesmo ano também participou do 12º Annual Meeting of the Unesco Creative Cities Network Krakow & Katowice, um fórum de prefeitos que integra o encontro anual da Rede de Cidades Criativas (AGÊNCIA BRASÍLIA, 2018).</p>	<p>Em 2017, o “Italian Design Day”, encontro internacional que celebra os lançamentos do design italiano e sua influência em outros países, teve sua edição sediada em Curitiba. O evento é voltado especificamente para empresários e outras partes interessadas em cidades e políticas públicas (CREATIVE CITIES NETWORK, 2017).</p>				
<p>Inovação - Ter, obrigatoriamente, a inovação como fio condutor das estratégias desenvolvidas.</p>	<p>Foi fundada para ser a capital do Brasil, tendo a inovação como uma das suas principais características desde o início (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Abriga dezenas de start-ups em laboratórios e incubadoras (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Composto por instituições de pesquisa, universidade, start-ups e coworkings, o Vale do Pinhão é um projeto conduzido pela Agência Curitiba e pela Prefeitura para incentivar a inovação na cidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2017).</p>	<p>O STARTUP CE impulsiona o desenvolvimento sustentável e a competitividade entre as startups digitais por meio da disseminação da profissionalização da gestão e da cultura do empreendedorismo com marketing, inovação e capacitação (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Utiliza o design para melhorar a vida de seus habitantes, assim, recorre à criatividade dos designers para desenvolver maneiras inovadoras de dar ênfase às necessidades humanas e assim criar uma cidade melhor (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Garantir maior reconhecimento para o designer, facilitar o acesso às comissões públicas para os designers, ampliar a conscientização sobre a competência dos arquitetos e designers de Montreal e fortalecer seus mercados (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Como cidade criativa, se alimenta pela sua vasta herança cultural e grandes recursos tecnológicos e científicos, abrigando mais de 1.000 institutos de pesquisa científica, mais de 90 universidades e apoiando mais de 3.700 empresas culturais e industriais relacionadas com o setor, como em 2019, que testemunhou o nascimento de 200 empresas inovadoras e no mesmo ano a indústria criativa da cidade empregou mais de 600.000 profissionais, gerando aproximadamente mais de US\$ 198 bilhões (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>
<p>Competitividade - Considerar a competitividade em relação à outras cidades e</p>						

as demandas sociais internas como meio propulsor de estratégias de crescimento.						
Políticas públicas de design - Desenvolver políticas públicas de design.	Por meio do Programa Conexão Cultural, 563 empresários viajaram em 2019 para 31 países com o objetivo de promover a indústria cultural de Brasília no cenário internacional e em 2022, a cidade será a Capital Ibero-americana da Cultura. Já o investimento privado é incentivado a fomentar a cultura pela Lei de Incentivo à Cultura (LIC), que em 2019 gerou R\$ 11 milhões por meio da oferta de incentivos fiscais. Além disso, desde 1991, 0,3% da receita líquida do governo de Brasília é concedido ao Fundo de Amparo à Cultura (FAC) (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).		As políticas públicas possuem fundamental importância na conservação do setor, sendo o Conselho Municipal de Política Cultural o órgão responsável pela elaboração das políticas culturais, especificamente aquelas associadas ao design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).			
Intento estratégico - Definir um intento estratégico de longo prazo para que seja o alvo principal a ser atingido pelo município no decorrer dos anos.	Brasília2060 (ADEGRAF, 2018).		Fortaleza possui um planejamento à longo prazo, o qual possui em seu escopo o Plano da Economia Criativa, esse plano macro é denominado Plano Estratégico Fortaleza 2040 e tem por objetivo principal superar a desigualdade de oportunidade por meio da criatividade, contribuindo para as atividades colaborativas e coletivas dos setores culturais nos processos de produção (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).			
Ferramentas estratégicas - Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.						

Quadro 17: *Benchmarking* com base nas diretrizes do nível estratégico da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

APÊNDICE 3 – QUADRO 18 – BENCHMARKING COM BASE NAS DIRETRIZES TEÓRICAS DO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN

<i>Benchmarking</i> com base nas diretrizes teóricas do nível tático da gestão de design						
Diretrizes / Cidades	Brasília	Curitiba	Fortaleza	Helsinque	Montreal	Pequim
Projetos sociais - Desenvolver projetos sociais em design.		Fortalecer programas municipais como Viva Mais Curitiba e Curitiba Criativa (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Outros projetos, que consideram a economia criativa como fator de incentivo às transformações socioeconômicas, como o 'Mulheres Empreendedoras' e o 'Meu Bairro Empreendedor', visam financiar, em áreas de baixo IDH, empreendimentos criativos (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).			
Ranking de cidades - Participar de rankings de cidades de diversos aspectos e interesses.	Participa de ranking relacionado à economia criatividade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).					
Exigências legais - Cumprir exigências legais determinadas pelas leis do território que a cidade pertence.						
Programas de design - Desenvolver programas de design voltados tanto para a administração pública quanto para o setor privado e a sociedade civil.	Programa Cidade, Cidadão e Cidadania 2016-2019, Lei Orgânica da Cultura, Plano de Turismo Criativo (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Por meio do programa Território Criativo, a cidade pretende ofertar aos estabelecimentos e empreendedores acesso sem custo à consultoria, conteúdos e ferramentas para o desenvolvimento de potencial criativo e em negócios (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2017).		O SEBRATEC é um programa que tem por objetivo ampliar a competitividade das micro e pequenas empresas por meio de serviços de tecnologia e inovação, incluindo consultoria em design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		Dar acesso a bolsas e organizar concursos internacionais, como o prêmio Phyllis Lambert Design Montréal Grant que recompensa com \$ 10.000 um jovem designer, de Montreal, por um projeto para a Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	
Setor de design da cidade - Implementar um setor de design da cidade responsável por aplicar a gestão de design				Compartilhar sua vivência em design de serviços no setor público, sendo uma das experiências a contratação de três "designer de	O Bureau du Design integra o Departamento de Desenvolvimento Econômico de Montreal, foi estruturado afirmar a	A fim de promover mais ainda o papel da criatividade no desenvolvimento sustentável, em 2015 na 38ª sessão, a Conferência

transversalmente pelos outros setores.				cidades" para auxiliar a integração entre os serviços de design e a cidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	nomeação como Cidade do Design da UNESCO e para melhorar o design da cidade, tem como missão apoiar comissões públicas sobre arquitetura e design (como concursos e oficinas nas respectivas áreas), aumentar a conscientização sobre a importância dos designers e arquitetos da cidade e desenvolver o mercado com base nesses profissionais (DESIGN MONTREAL, 2021).	Geral da UNESCO constituiu o Centro Internacional para Criatividade e Desenvolvimento Sustentável (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).
Educação em design - Fomentar e financiar a educação em design.				Promove oportunidades educacionais associadas ao design nas escolas primárias e por meio de ações de recreação (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Visa melhorar as oportunidades educacionais associadas ao design por meio da contínua melhoria de ferramentas educacionais que auxiliam as crianças a compreender como o design funciona e utilizá-lo (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		Por sua vez, para o governo chinês a educação está diretamente ligada ao desenvolvimento das cidades e a promoção de cidades criativas deve ser baseada na modernização da educação. O governo afirma que sempre priorizou estratégias voltadas para a educação e que está acelerando a reforma e modernização da educação, sendo um dos focos da atual reforma o estímulo à imaginação e criatividade com o objetivo de desenvolver nos alunos uma cultura de inovação e como consequência ser um forte impulso para o desenvolvimento sustentável das cidades, economia e sociedade (MINISTRY OF EDUCATION OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA, 2020).
Identidade - Levar em conta a identidade atual da cidade para o desenvolvimento das estratégias e respeitar as características internas do município se a intenção for alterar a identidade existente.	Conhecida pelo planejamento urbano de Lucio Costa e pela arquitetura modernista de Oscar Niemeyer, Brasília é declarada Patrimônio da Humanidade pela UNESCO desde 1987, cerca de 112 quilômetros quadrados é a maior área com esse título do mundo (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).	Desde seu início em 2013, o SouCuritiba Souvenirs oferece uma quantidade ampla de souvenirs de qualidade com inspiração na identidade de Curitiba, atendendo às demandas do turismo e ampliando as oportunidades para os produtores locais. É um projeto de			Cerca de 20 designers participaram do Code Souvenir Montréal, um catálogo com produtos simbólicos e representativos da cidade, com o objetivo de promover a criatividade dos profissionais da indústria. A missão da iniciativa é incentivar empresas privadas e o setor público a	A ideia de que o design torna a cidade melhor está arraigado na mente da população, sendo que o status da cidade como "capital do design" vem crescendo sob forma de orientação essencial para o desenvolvimento urbano e econômico da cidade (CREATIVE CITIES NETWORK,

		<p>economia criativa que incentiva o desenvolvimento e a produção de souvenirs inovadores, promovendo a capacitação pessoal e profissional de mais de 100 produtores, tendo como objetivo principal levar a cidade para mais longe e fomentar a identidade e o amor por Curitiba (CREATIVE CITIES NETWORK, 2017).</p>			<p>comprar esses produtos e oferecer como itens promocionais, brindes corporativos e lembranças para quando receberem convidados importantes (DESIGN MONTREAL, 2021).</p>	2021).
<p>Diretor de design da cidade - Incorporar ao quadro de gestores do município a função de diretor de design da cidade.</p>				<p>Conforme já mencionado neste trabalho, Helsinque é uma das primeiras cidades do mundo a contratar um Diretor de Design. Esse cargo recente tem a responsabilidade de transformar o design, a interação e o digital cada vez mais integrados ao desenvolvimento da cidade (THIS IS FINLAND, 2016).</p>	<p>Em 1991, Montreal passou a ser a primeira cidade da América do Norte a implantar o cargo de comissário de design, concentrado exclusivamente a promover e desenvolver o design e a conscientizar as partes envolvidas do setor privado e público sobre as vantagens do design de qualidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	
<p>Ações pontuais - Elaborar ações pontuais de tempo, local ou característica, com o objetivo de minimizar fatores negativos e promover o branding da cidade.</p>		<p>Para o enfrentamento da pandemia de COVID-19, Curitiba movimentou seus recursos em inovação e design para a produção de protetores faciais em impressão 3D para a proteção de profissionais da saúde. A iniciativa foi um esforço sincronizado entre o setor público e privado, por meio da colaboração entre diversos órgãos da gestão municipal como a Secretaria de Educação, a Agência de Inovação de Curitiba, o Serviço de Ação Social e a iniciativa privada, assim os recursos necessários foram arrecadados resultando na linha de</p>	<p>O projeto Distrito Criativo de Fortaleza é uma área de convívio entre empreendedores, prestadores de serviços públicos e residentes, por meio de startups, coworkings, clusters, micro e pequenos negócios. É um modelo de desenvolvimento urbano que une a Praia de Iracema ao Centro, tem como base a economia criativa e como objetivo encontrar soluções inovadoras aos problemas do dia a dia por meio do design, moda, gastronomia, audiovisual e artesanato (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).</p>	<p>Em maio de 2020, devido à pandemia do Covid-19, Helsinque alterou sua tradicional celebração que acontece normalmente na Praça do Senado, no centro da cidade, para a modalidade virtual, no qual a mesma região e os edifícios históricos foram recriados. Uma banda se apresentou no evento e a quantidade de pessoas que assistiram chegou a um milhão, muito mais do que aconteceria no ambiente real (KAUNAS 2022, 2020).</p>	<p>Considerando o significativo impacto da pandemia Covid-19 na economia criativa, Montreal promoveu novas ações de suporte à profissionais da cultura e artistas. Essas medidas estão sendo implantadas juntamente com a estratégia de enfoque na importância criativa de Montreal e assegurar um maior reconhecimento para os designers; desenvolver o mercado criativo; e ampliar a conscientização em relação à competência dos arquitetos e designers da cidade. Devido à esses fatos, o Conselho das Artes de Montreal, que promove e financia certa de 500 coletivos e companhias</p>	<p>Ocorreu em setembro de 2020, em Pequim, a terceira edição da Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO, combinando uma participação híbrida entre presença física e online, com representantes de todo o mundo. Um dos pontos debatidos foi a constatação de que no combate à pandemia COVID-19, a criatividade e a inovação foram fundamentais para o enfrentamento dos desafios encontrados pelas cidades. (MINISTRY OF EDUCATION OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA, 2020).</p>

		produção (UNESCO, 2020).			artísticas, anunciou que manteria o compromisso financeiro com seus programas e aceleraria o pagamento de várias bolsas (UNESCO, 2020).	
Redes colaborativas de cidades - Participar de redes colaborativas de cidades, com o engajamento da população.	Participa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Participa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Participa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Participa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Compartilhar sua vivência em design de serviços no setor público (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Participa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Participa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).
Ferramentas táticas - Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.						

Quadro 18: *Benchmarking* com base nas diretrizes do nível tático da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

APÊNDICE 4 – QUADRO 19 – BENCHMARKING COM BASE NAS DIRETRIZES TEÓRICAS DO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN

<i>Benchmarking com base nas diretrizes teóricas do nível operacional da gestão de design</i>						
Diretrizes / Cidades	Brasília	Curitiba	Fortaleza	Helsinque	Montreal	Pequim
Monitoramento e manutenção - Desenvolver processos de monitoramento e manutenções para as estratégias e táticas aplicadas.				Visando incorporar o design ao dia a dia, foi criada uma linha direta para que qualquer funcionário municipal pudesse consultar um designer e também uma rede informal de 'agentes de design' com o objetivo de apresentar às pessoas como o design é capaz de atuar por elas (WORLD DESIGN ORGANIZATION HELSINKI, 2012).		
Ambiente construído - Desenvolver o ambiente construído.	Conhecida pelo planejamento urbano de Lucio Costa e pela arquitetura modernista de Oscar Niemeyer, Brasília é declarada Patrimônio da Humanidade pela UNESCO desde 1987, cerca de 112 quilômetros quadrados é a maior área com esse título do mundo (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).	A cidade une à preocupação com a preservação do patrimônio cultural, com o meio ambiente e a melhoria da cidadania, inclusive, possui um dos maiores índices de qualidade de vida do país. (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).				
Experiência no local - Garantir que a experiência vivida na cidade seja positiva.		Possui como objetivo a melhoria da qualidade de vida de seus habitantes por meio da economia criativa (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). A cidade une à preocupação com a preservação do patrimônio cultural, com o meio ambiente e a melhoria da cidadania, inclusive, possui um dos maiores índices de qualidade de vida do país. (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).				
Percepções da cidade - Considerar as percepções da						

cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.						
Marca, comunicação e mídia - Realizar pesquisas de marca com a participação dos habitantes e ser coerente a ela em sua comunicação e mídia.			Foi lançado em 2020 pela Prefeitura de Fortaleza, a Associação Ceará Design e o Instituto Iracema o concurso para definir a marca Fortaleza Cidade Criativa do Design. A proposta vencedora é responsável por representar a cidade ao público geral e à Rede de Cidades Criativas da UNESCO, além de acompanhar o manual de identidade visual da marca (PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA, 2020).			
Abordagens de design distintas à gestão de design - Aplicar abordagens de design que sejam complementares à gestão de design.	Aplicação de <i>destination design, design thinking</i> e design de serviços (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).			Já a iniciativa do Design Driven City, com conclusão no final de 2015, assegurou que o <i>design thinking</i> realmente estivesse sendo implementado na cidade (WORLD DESIGN ORGANIZATION HELSINKI, 2012).		

Quadro 19: *Benchmarking* com base nas diretrizes do nível operacional da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

APÊNDICE 5 – QUADRO 20 – BENCHMARKING COM BASE NAS DIRETRIZES TEÓRICAS TRANSVERSAIS AOS NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN

<i>Benchmarking com base nas diretrizes teóricas transversais aos níveis da gestão de design</i>						
Diretrizes / Cidades	Brasília	Curitiba	Fortaleza	Helsinque	Montreal	Pequim
<p>Capacitação e pesquisa em design - Promover a pesquisa em design e a capacitação em design dos habitantes.</p>			<p>Hospedar intercâmbio entre jovens com formação acadêmica em Escolas de Arte com jovens criativos de outras cidades da rede (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Compartilhar ferramentas e metodologia de design por meio da plataforma Observatório de Design de Fortaleza (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Visa melhorar as oportunidades educacionais associadas ao design por meio da contínua melhoria de ferramentas educacionais que auxiliam as crianças a compreender como o design funciona e utilizá-lo (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Abriga uma quantidade considerável de renomadas instituições de educação, incluindo 20 instituições de ensino superior e mais de 50 temas de pesquisa, incluindo UNESCO em Paisagismo e Design Ambiental, da Universidade de Montreal e outras quatro focadas em design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Grandes recursos em tecnologia, cultura e ciência se tornaram terreno fértil para o desenvolvimento do design e da criatividade, e a ideia de que o design torna a cidade melhor está arraigado na mente da população, sendo que o status da cidade como "capital do design" vem crescendo sob forma de orientação essencial para o desenvolvimento urbano e econômico da cidade (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>
<p>Economia criativa - Inserir e incentivar a economia criativa no cotidiano da cidade.</p>	<p>É classificada como o município mais criativo do país, de acordo com o seu PIB relacionado à economia criativa (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>As indústrias criativas locais criam polos de inovação, fornecem apoio ao turismo e promovem o desenvolvimento e crescimento sustentáveis (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Por meio de investimentos estratégicos no setor criativo, diversificou seu desenvolvimento econômico, e também reuniu uma grande rede de stakeholders no desenvolvimento de uma das cenas de design mais dinâmicas do país. (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>A Regional Nordeste da Cadeia de Valor da Economia Criativa visa o desenvolvimento de estratégias para a economia criativa com base em modelos de governança, métodos, gestão do conhecimento e qualificação da equipe técnica (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Recorre à criatividade dos designers para desenvolver maneiras inovadoras de dar ênfase às necessidades humanas e assim criar uma cidade melhor. Desse modo, Helsinque se orgulha em afirmar que está criando a cidade por meio da criatividade de sua população (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>	<p>Essas medidas estão sendo implantadas juntamente com a estratégia de enfoque na importância criativa de Montreal e assegurar um maior reconhecimento para os designers; desenvolver o mercado criativo; e ampliar a conscientização em relação à competência dos arquitetos e designers da cidade (UNESCO, 2020).</p>	<p>Como cidade criativa, se alimenta pela sua vasta herança cultural e grandes recursos tecnológicos e científicos, abrigoando mais de 1.000 institutos de pesquisa científica, mais de 90 universidades e apoiando mais de 3.700 empresas culturais e industriais relacionadas com o setor, como em 2019, que testemunhou o nascimento de 200 empresas inovadoras e no mesmo ano a indústria criativa da cidade empregou mais de 600.000 profissionais, gerando aproximadamente mais de US\$ 198 bilhões (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).</p>
<p>Participação dos habitantes - Incentivar e efetivar a participação dos habitantes no desenvolvimento das estratégias,</p>	<p>Valorização dos produtos locais, das propostas de acupuntura urbana provenientes da comunidade (CREATIVE CITIES NETWORK,</p>	<p>O Comitê Gestor para o Selo Curitiba Cidade do Design da UNESCO foi criado em 2018 e possui representantes do setor acadêmico e da</p>	<p>Para contribuir com os projetos referentes à criatividade, Fortaleza incentiva investidores, profissionais, empresas e organizações a</p>	<p>Na construção de uma cidade aberta, o design é uma ferramenta estratégica, sendo que disponibilizar informações públicas amplia</p>	<p>Para Montreal ser realmente uma Cidade do Design da UNESCO é necessário que ao longo do tempo todas as partes interessadas,</p>	

táticas e operacionalização da gestão de design da cidade.	2021). (...) já os Conselhos de Cultura exercem função significativa, pois são formados com participação igual entre a sociedade civil e os órgãos do governo, oferecendo um importante espaço para o desenvolvimento de políticas culturais eficazes e justas (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2021).	sociedade civil (SUBTROPICAL, 2019). A cidade também conta com o Plano Setorial Municipal de Design como norte para o desenvolvimento de ações, sendo elas legitimadas por terem partido da necessidade da população (PRODESIGNPR, 2018).	se cadastrarem no site 'Fortaleza Criativa' e assim se conectarem e terem suas marcas divulgadas. Além disso, recebem informações sobre eventos da área, pesquisas, grupos de estudos, reuniões e newsletter pública (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).	o entendimento dos cidadãos sobre o ambiente em que vivem. Esse fator, motiva a população a se envolver mais na vida da cidade e possibilita que os gestores e designers utilizem esses dados para a criação de serviços que atendem aos usuários (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	sendo elas designers, especialistas, empresários, autoridades e cidadãos, aceitem e assumam o projeto como sendo seu. O desafio é dar vida à essa nomeação e torna-la tangível para seus habitantes (DESIGN MONTREAL, 2021).	
Reputação - Evidenciar e atribuir a devida importância à reputação da cidade no meio externo, refletindo seu meio interno.				Em 2012 ocorreu o World Design Capital Helsinki 2012 o qual fortaleceu a compreensão dos cidadãos sobre a importância do design, ampliou o interesse no desenvolvimento urbano e enriqueceu a reputação internacional da Finlândia como país do design (WORLD DESIGN ORGANIZATION HELSINKI, 2012).	Ampliar sua posição como uma cidade cultural, participando ativamente do Fórum Mundial da Cultura das Cidades e sendo membro da United Cities and Local Governments (UCLG) (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	
Gestão urbana - Utilizar ferramentas, informações, técnicas e instrumentos da gestão urbana considerando que o objeto de aplicação é o ambiente urbano.		Seu modelo de planejamento urbano adota uma combinação entre sistemas viários, transporte público e uso do solo, permitindo que a cidade tenha como centro o usuário, sendo mais inovadora, inclusiva e humana (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	O design em Fortaleza se apresenta também no desenvolvimento da mobilidade urbana, nos equipamentos de acessibilidade às praias, na implementação das ciclovias e ciclofaixas, no redesenho urbano das vias mais movimentadas, na acessibilidade das calçadas, nos viadutos, no pioneirismo ao introduzir automóveis elétricos para uso público e na requalificação de áreas degradadas (FORTALEZA CRIATIVA, 2020).	A convicção de que um design de qualidade deva estar acessível para todos é representada na integração entre a população e o design do sistema de transporte local, que teve seus assentos práticos de metrô projetados com a colaboração dos usuários (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Definitivamente, Montreal pode ser considerada uma 'cidade de designers', contando com mais de 25.000 profissionais que trabalham nessa área, sendo responsável por 34% do resultado econômico geral do setor da cultura (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Com isso reforça a função que o design exerce para assegurar o desenvolvimento da cidade, considerada culturalmente rica, socialmente justa, economicamente viável e ecologicamente sustentável (UNESCO, 2020).	Executar projetos que utilizem o design como meio para promover a qualidade de vida urbana, proteger as cidades culturais e históricas, revitalizar e transformar a Cidade Velha de Pequim (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Considerando que o ritmo da urbanização conduzirá, até 2050, aproximadamente 9,2 bilhões de pessoas a habitar em cidades, é necessário compreender melhor como possibilitar novas maneiras para encarar, de maneira inclusiva, equitativa e justa, os desafios urbanos. A primeira Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO, em 2013, realizada em Pequim, evidenciou a importância da criatividade para o desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade

						urbana (CULTURAL NETWORK, 2013).
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 20: *Benchmarking* com base nas diretrizes teóricas transversais aos níveis da gestão de design.

Fonte: A autora, 2021.

APÊNDICE 6 – QUADRO 21 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE DESIGN E SUAS EVIDÊNCIAS

Diretrizes práticas do nível estratégico da gestão de design e suas evidências			
Cidade	Fonte analisada	Diretriz	Nome da diretriz
Pequim	Desde que ingressou na Rede de Cidades Criativas do Design foi gradativamente se tornando uma impulsionadora do desenvolvimento sustentável (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Considerando que o ritmo da urbanização conduzirá, até 2050, aproximadamente 9,2 bilhões de pessoas a habitar em cidades, é necessário compreender melhor como possibilitar novas maneiras para encarar, de maneira inclusiva, equitativa e justa, os desafios urbanos. A primeira Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO, em 2013, realizada em Pequim, evidenciou a importância da criatividade para o desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade urbana (CULTURAL NETWORK, 2013).	Incentivar e promover o desenvolvimento social sustentável dos centros urbanos por meio do design, inovação e criatividade.	Desenvolvimento social sustentável
Pequim	Incentivar que novos produtos de alta qualidade sejam criados para o benefício da vida das pessoas e promover padrões de produção e consumo mais sustentáveis (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021). Considerando que o ritmo da urbanização conduzirá, até 2050, aproximadamente 9,2 bilhões de pessoas a habitar em cidades, é necessário compreender melhor como possibilitar novas maneiras para encarar, de maneira inclusiva, equitativa e justa, os desafios urbanos. A primeira Cúpula das Cidades Criativas da UNESCO, em 2013, realizada em Pequim, evidenciou a importância da criatividade para o desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade urbana (CULTURAL NETWORK, 2013).	Assegurar, por meio de ferramentas de design e tecnologia, a sustentabilidade ambiental em toda a extensão de área que pertencer ao município.	Sustentabilidade ambiental
Helsinque	na construção de uma cidade aberta, o design é uma ferramenta estratégica, sendo que disponibilizar informações públicas amplia o entendimento dos cidadãos sobre o ambiente em que vivem. Esse fator, motiva a população a se envolver mais na vida da cidade e possibilita que os gestores e designers utilizem esses dados para a criação de serviços que atendem aos usuários (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Disponibilizar para toda a comunidade todo tipo de informação referente aos projetos, pesquisas, resultados e dados sobre a economia, gestão e tomadas de decisões.	Disponibilização de dados à população
Helsinque	projetar uma cidade mais transparente e aberta, sendo que já possui mais de 1.100 conjuntos de dados abertos, considerando que um dos principais fatores de desenvolvimento no aumento da transparência na gestão pública tem sido a divulgação de tomadas de decisões e dados de compras (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		

Quadro 21: Diretrizes práticas do nível estratégico da gestão de design e suas evidências.

Fonte: A autora, 2021.

Observação:

a) No quadro 21, a primeira coluna indica na pesquisa de qual cidade foi identificada as informações que geraram a diretriz, na segunda coluna são apresentadas as fontes analisadas, a terceira coluna expõe as novas diretrizes geradas a partir dos dados coletados e a última coluna o nome conferido às respectivas diretrizes.

b) Para o nível estratégico da gestão de design somente duas cidades geraram novas diretrizes, Pequim e Helsinque, apesar disso foi percebida a atribuição de uma grande importância à essas ações, e por isso foi decidido que se tornariam diretrizes.

APÊNDICE 7 – QUADRO 22 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL TÁTICO DA GESTÃO DE DESIGN E SUAS EVIDÊNCIAS

Diretrizes práticas do nível tático da gestão de design e suas evidências			
Cidade	Fonte analisada	Diretriz	Nome da diretriz
Curitiba	as indústrias criativas locais criam polos de inovação, fornecem apoio ao turismo e promovem o desenvolvimento e crescimento sustentáveis (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Promover ações de incentivo ao desenvolvimento do turismo local.	Incentivar o turismo local.
Brasília	A conquista do título de Cidade do Design da UNESCO é um dos objetivos do Plano de Turismo Criativo de Brasília, a intenção é transformar a cidade em um local mais atraente e competitivo como destino turístico criativo, sendo uma das consequências o incentivo à economia criativa por meio de soluções sustentáveis e modernas (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2017).		
Montreal	A cidade possui também uma quantidade representativa de lugares para a exposição do design, conjuntamente às organizações reconhecidas que expõe as criações de arquitetos e designer de Montreal e de outros locais. O Centro de Design da Universidade de Quebec, o Centro Canadense de Arquitetura, o Museu de Belas Artes de Montreal e a Maison de L'architecture du Québec fazem parte desses lugares que expõe o design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Estabelecer locais que promovam e incentivem o uso do design pela comunidade local.	Locais de promoção do design
Pequim	desenvolver o Centro Internacional para Criatividade e Desenvolvimento Sustentável (ICCSA) em um "Laboratório de Pensamentos" focado em cidades criativas, desenvolvimento sustentável, inovação e criatividade, apoiado em pesquisa, treinamento, tomada de decisão, compartilhamento de práticas e pesquisa (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		

Quadro 22: Diretrizes práticas do nível tático da gestão de design e suas evidências.
Fonte: A autora, 2021.

Observação:

a) No quadro 22, observa-se que quatro cidades auxiliaram no desenvolvimento das novas diretrizes. O exercício de identificar semelhanças entre as ações efetuadas pelas as cidades é importante para reforçar a relevância das novas diretrizes.

APÊNDICE 8 – QUADRO 23 – DIRETRIZES PRÁTICAS DO NÍVEL OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESIGN E SUAS EVIDÊNCIAS

Diretrizes práticas do nível operacional da gestão de design e suas evidências			
Cidade	Fonte analisada	Diretriz	Nome da diretriz
Brasília	Promove eventos como Festival Senai Brasil, Capital Fashion Week, Salão Brasil Criativo Design e Negócios, Bienal Brasileira de Design Gráfico e o Jam Nerd Festival (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).	Viabilizar uma agenda de eventos na cidade voltada ao design e sua aplicação.	Agenda de eventos relacionada ao design
Fortaleza	Sedia uma considerável quantidade de eventos de design, entre eles o Ceará Design Week, Festival OFF Fortaleza, Mais Design Ceará (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		
Pequim	organizar regularmente eventos internacionais de design, incluindo o UNESCO Creative Cities Beijing Summit, a Pequim Design Week e a China Fashion Week, com o objetivo de promover a cooperação e o intercâmbio entre as cidades membro da Rede de Cidades Criativas, em particular na área do design (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		
Brasília	Em 2017 ocorreu a 12ª Bienal de Design Gráfico, até então inédita na capital federal, considerada a largada para outros diversos eventos que continuaram ocorrendo, como o Seminário Internacional de Economia Criativa (Brasília2060), MAPA Design Brasília, Mostra Brasília Cidade Design e Brasília Design Forum (ADEGRAF, 2018).		
Pequim	A cidade realiza diversos eventos, como o prêmio anual China Red Star Design e já foi responsável por organizar três vezes o evento UNESCO Creative Cities Beijing Summit nos anos de 2013, 2016 e 2020, também organizou o Experience China Design Beijing, em 2014, na sede da UNESCO (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		
Montreal	Contribuir ativa e amplamente para o desenvolvimento e coordenação da Rede de Cidades do Design por inúmeros meios, como a orientação ao Projeto CODE para as Cidades do Design da Unesco, o planejamento de colóquios internacionais tendo como parceira a cidade de Saint-Étienne e o status de Montreal como cidade convidada do Guest City no 2015 Designmonat, em Graz (CREATIVE CITIES NETWORK, 2021).		

Quadro 23: Diretrizes práticas do nível operacional da gestão de design e suas evidências.

Fonte: A autora, 2021.

Observação:

a) O quadro 23 apresenta outras duas novas diretrizes, em que ambas se relacionam à eventos e ações voltados para a criatividade e o design, porém se diferem no sentido objetivo e público focal de cada uma delas. Enquanto que a primeira é direcionada para o público interno das cidades, a segunda se volta às outras cidades pertencentes à Rede de Cidades Criativas do Design da UNESCO.

APÊNDICE 9 – QUADRO 24 – DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES

Diretrizes para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades			
Nível da gestão de design	Contexto em que foi identificada	Diretriz	Nome
Transversal	Literatura e Campo	Promover a pesquisa em design e a capacitação em design dos habitantes.	Capacitação e pesquisa em design
Transversal	Literatura e Campo	Inserir e incentivar a economia criativa no cotidiano da cidade.	Economia criativa
Transversal	Literatura e Campo	Incentivar e efetivar a participação dos habitantes no desenvolvimento das estratégias, táticas e operacionalização da gestão de design da cidade.	Participação dos habitantes
Transversal	Literatura e Campo	Evidenciar e atribuir a devida importância à reputação da cidade no meio externo, refletindo seu meio interno.	Reputação
Transversal	Literatura e Campo	Utilizar ferramentas, informações, técnicas e instrumentos da gestão urbana considerando que o objeto de aplicação é o ambiente urbano.	Gestão urbana
Estratégico	Literatura e Campo	Considerar o papel da globalização no desenvolvimento competitivo, levando em conta a função social e cultural da gestão de design.	Globalização e competitividade
Estratégico	Literatura e Campo	Ter, obrigatoriamente, a inovação como fio condutor das estratégias desenvolvidas.	Inovação
Estratégico	Literatura e Campo	Desenvolver políticas públicas de design.	Políticas públicas de design
Estratégico	Literatura e Campo	Definir um intento estratégico de longo prazo para que seja o alvo principal a ser atingido pelo município no decorrer dos anos.	Intento estratégico
Estratégico	Literatura	Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas estratégicas
Estratégico	Campo	Incentivar e promover o desenvolvimento social sustentável dos centros urbanos por meio do design, inovação e criatividade.	Desenvolvimento social sustentável
Estratégico	Campo	Assegurar, por meio de ferramentas de design e tecnologia, a sustentabilidade ambiental em toda a extensão de área que pertencer ao município.	Sustentabilidade ambiental
Estratégico	Campo	Disponibilizar para toda a comunidade todo tipo de informação referente aos projetos, pesquisas, resultados e dados sobre a economia, gestão e tomadas de decisões.	Disponibilização de dados à população
Tático	Literatura e Campo	Desenvolver projetos sociais em design.	Projetos sociais
Tático	Literatura e Campo	Participar de rankings de cidades de diversos aspectos e interesses.	Ranking de cidades
Tático	Literatura e Campo	Desenvolver programas de design voltados tanto para a administração pública quanto para o setor privado e a sociedade civil.	Programas de design
Tático	Literatura e Campo	Implementar um setor de design da cidade responsável por aplicar a gestão de design transversalmente pelos outros setores.	Setor de design da cidade
Tático	Literatura e Campo	Fomentar e financiar a educação em design.	Educação em design
Tático	Literatura e Campo	Levar em conta a identidade atual da cidade para o desenvolvimento das estratégias e respeitar as características internas do município se a intenção for alterar a identidade existente.	Identidade
Tático	Literatura e Campo	Incorporar ao quadro de gestores do município a função de diretor de design da cidade.	Diretor de design da cidade
Tático	Literatura e Campo	Elaborar ações pontuais de tempo, local ou característica, com o objetivo de minimizar fatores negativos e promover o branding da cidade.	Ações pontuais

Tático	Literatura e Campo	Participar de redes colaborativas de cidades, com o engajamento da população.	Redes colaborativas de cidades
Tático	Literatura	Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas táticas
Tático	Campo	Promover ações de incentivo ao desenvolvimento do turismo local.	Incentivar o turismo
Tático	Campo	Estabelecer locais que promovam e incentivem o uso do design pela comunidade local.	Locais de promoção do design
Operacional	Literatura e Campo	Desenvolver processos de monitoramento e manutenções para as estratégias e táticas aplicadas.	Monitoramento e manutenção
Operacional	Literatura e Campo	Desenvolver o ambiente construído.	Ambiente construído
Operacional	Literatura e Campo	Garantir que a experiência vivida na cidade seja positiva.	Experiência no local
Operacional	Literatura	Considerar as percepções da cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.	Percepções da cidade
Operacional	Literatura e Campo	Realizar pesquisas de marca com a participação dos habitantes e ser coerente à ela em sua comunicação e mídia.	Marca, comunicação e mídia
Operacional	Literatura e Campo	Aplicar abordagens de design que sejam complementares à gestão de design.	Abordagens de design distintas à gestão de design
Operacional	Campo	Viabilizar uma agenda de eventos na cidade voltada ao design e sua aplicação.	Agenda de eventos relacionada ao design
Operacional	Campo	Organizar, realizar e participar de ações que incentivem a integração e a troca de experiências entre as cidades que fazem parte da rede de colaboração a qual a cidade pertence.	Ações relacionadas à rede colaborativa

Quadro 24: Diretrizes para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.

Fonte: A autora, 2021.

Observação:

a) O quadro 24 apresenta na primeira coluna qual o nível da gestão de design a que pertence cada diretriz, na segunda coluna expõe qual o contexto em que elas foram identificadas, a terceira coluna contém as diretrizes e a última coluna indica o nome de cada uma delas. Esse quadro une as 33 diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades, com base no estudo da literatura e estudo de campo com as Cidades Criativas do Design da UNESCO.

b) Observa-se que a maioria das diretrizes, 23 exatamente, possuem identificação tanto no campo teórico quanto no campo prático, enquanto que sete foram identificadas apenas no campo prático e apenas três foram identificadas somente no campo teórico.

APÊNDICE 10 – QUADRO 25 – CLASSIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES FINAIS PARA A GESTÃO DE DESIGN, ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO, EM FUNÇÃO DO BRANDING DE CIDADES

Classificação das diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades			
Classificação	Nível da gestão de design	Diretriz	Nome
Fundamental	Transversal	Promover a pesquisa em design e a capacitação em design dos habitantes.	Capacitação e pesquisa em design
Fundamental	Transversal	Inserir e incentivar a economia criativa no cotidiano da cidade.	Economia criativa
Fundamental	Transversal	Incentivar e efetivar a participação dos habitantes no desenvolvimento das estratégias, táticas e operacionalização da gestão de design da cidade.	Participação dos habitantes
Fundamental	Transversal	Evidenciar e atribuir a devida importância à reputação da cidade no meio externo, refletindo seu meio interno.	Reputação
Fundamental	Transversal	Utilizar ferramentas, informações, técnicas e instrumentos da gestão urbana considerando que o objeto de aplicação é o ambiente urbano.	Gestão urbana
Fundamental	Estratégico	Definir um intento estratégico de longo prazo para que seja o alvo principal a ser atingido pelo município no decorrer dos anos.	Intento estratégico
Fundamental	Estratégico	Utilizar e adaptar ferramentas estratégicas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas estratégicas
Fundamental	Tático	Utilizar e adaptar ferramentas táticas originadas em outros ambientes que não sejam o urbano.	Ferramentas táticas
Fundamental	Tático	Levar em conta a identidade atual da cidade para o desenvolvimento das estratégias e respeitar as características internas do município se a intenção for alterar a identidade existente.	Identidade
Fundamental	Operacional	Desenvolver processos de monitoramento e manutenções para as estratégias e táticas aplicadas.	Monitoramento e manutenção
Fundamental	Operacional	Desenvolver o ambiente construído.	Ambiente construído
Fundamental	Operacional	Realizar pesquisas de marca com a participação dos habitantes e ser coerente à ela em sua comunicação e mídia.	Marca, comunicação e mídia
Prioritária	Estratégico	Ter, obrigatoriamente, a inovação como fio condutor das estratégias desenvolvidas.	Inovação
Prioritária	Estratégico	Desenvolver políticas públicas de design.	Políticas públicas de design
Prioritária	Estratégico	Considerar o papel da globalização no desenvolvimento competitivo, levando em conta a função social e cultural da gestão de design.	Globalização e competitividade
Prioritária	Estratégico	Disponibilizar para toda a comunidade todo tipo de informação referente aos projetos, pesquisas, resultados e dados sobre a economia, gestão e tomadas de decisões.	Disponibilização de dados à população
Prioritária	Tático	Desenvolver projetos sociais em design.	Projetos sociais
Prioritária	Tático	Implementar um setor de design da cidade responsável por aplicar a gestão de design transversalmente pelos outros setores.	Setor de design da cidade
Prioritária	Tático	Fomentar e financiar a educação em design.	Educação em design
Prioritária	Tático	Elaborar ações pontuais de tempo, local ou característica, com o objetivo de minimizar fatores negativos e promover o branding da cidade.	Ações pontuais
Prioritária	Operacional	Garantir que a experiência vivida na cidade seja positiva.	Experiência no local
Complementar	Estratégico	Incentivar e promover o desenvolvimento social sustentável dos centros urbanos por meio do design,	Desenvolvimento social

		inovação e criatividade.	sustentável
Complementar	Estratégico	Assegurar, por meio de ferramentas de design e tecnologia, a sustentabilidade ambiental em toda a extensão de área que pertencer ao município.	Sustentabilidade ambiental
Complementar	Tático	Incorporar ao quadro de gestores do município a função de diretor de design da cidade.	Diretor de design da cidade
Complementar	Tático	Estabelecer locais que promovam e incentivem o uso do design pela comunidade local.	Locais de promoção do design
Complementar	Tático	Desenvolver programas de design voltados tanto para a administração pública quanto para o setor privado e a sociedade civil.	Programas de design
Complementar	Operacional	Considerar as percepções da cidade sentidas pelos usuários como meio de distinção e singularização em relação à outras cidades.	Percepções da cidade
Complementar	Operacional	Viabilizar uma agenda de eventos na cidade voltada ao design e sua aplicação.	Agenda de eventos relacionada ao design
Aperfeiçoamento	Tático	Promover ações de incentivo ao desenvolvimento do turismo local.	Incentivar o turismo
Aperfeiçoamento	Tático	Participar de rankings de cidades de diversos aspectos e interesses.	Ranking de cidades
Aperfeiçoamento	Tático	Participar de redes colaborativas de cidades, com o engajamento da população.	Redes colaborativas de cidades
Aperfeiçoamento	Operacional	Aplicar abordagens de design que sejam complementares à gestão de design.	Abordagens de design distintas à gestão de design
Aperfeiçoamento	Operacional	Organizar, realizar e participar de ações que incentivem a integração e a troca de experiências entre as cidades que fazem parte da rede de colaboração a qual a cidade pertence.	Ações relacionadas à rede colaborativa

Quadro 25: Classificação das diretrizes finais para a gestão de design, associada ao planejamento estratégico urbano, em função do branding de cidades.

Fonte: A autora, 2021.

Observação:

a) O quadro 25 apresenta as diretrizes em cada classificação, foram: 12 diretrizes classificadas como "Fundamentais", sendo que, o conteúdo contido nesse grupo já possui considerada importância para uma boa aplicação da gestão de design ao branding de cidades, porém, ainda longe de ser o ideal; nove diretrizes classificadas como "Prioritárias"; sete diretrizes no grupo "Complementar"; e, por fim, cinco diretrizes classificadas como de "Aperfeiçoamento".

b) Observa-se também que em cada classe existem diretrizes dos três níveis da gestão de design, o que configura uma maior completude nos princípios da gestão de design caso somente uma das classificações seja aplicada. Exatamente por isso que as diretrizes consideradas transversais aos três níveis da gestão, já são adotadas na primeira classe de diretrizes propostas. Somente o grupo das diretrizes de "Aperfeiçoamento" que não possuem diretrizes do nível estratégico, justamente por todas elas já terem sido classificadas nos grupos anteriores e esse nível ser o nível de base para a aplicação da gestão de design.