

A INFLUÊNCIA DOS FATORES INSTITUCIONAIS NA PERSEGUIÇÃO DE MODELOS DISTINTOS DE SMART CITY – UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE XANGAI E SÃO PAULO.

NEY NAKAZATO MIYAHIRA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

Introdução

O conceito de Smart City surge do esforço consciente em usar tecnologias da informação e da comunicação para modificar a vida e o trabalho das pessoas nos territórios urbanos de forma significativa, melhorando a vida dos cidadãos que neles habitam (Dameri 2013). Uma cidade será inteligente se introjetar na dinâmica da sua gestão pública soluções integrativas entre si e sustentáveis, tendo como condutor sinérgico de tal gestão as políticas públicas vigentes.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A pergunta geral de pesquisa é: dada a incidência de fatores institucionais distintos em cada realidade, o conceito de Smart City passa por customizações? Com esta pergunta em foco, o objetivo do estudo consiste em analisar comparativamente Xangai e São Paulo e: a) identificar os fatores institucionais vigentes em cada realidade; b) comparar as duas realidades de economias de mercado; c) analisar se os fatores institucionais e as economias de mercado condicionam a modelos distintos de Smart City.

Fundamentação Teórica

Smart City é um espaço urbano gerido por um governo local, responsável por e integrar distintos recursos de modo a catalisar o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida (Dameri, 2013; Washburn et al, 2009). Pondera-se se o conceito é entendido universal contextualmente às características sócio-político-econômicas. A abordagem institucional (North, 1990) permitiu avaliar o quanto as configurações vigentes do locus predisuseram modelos distintos de Smart City. As variedades de capitalismo (Hall e Soskice, 2003) permitiram evidenciar os distintos contextos.

Metodologia

Estudo de casos comparados de Xangai e São Paulo, por meio de levantamento e análise bibliográficos do tema, levantamento e análise documental de políticas e regimentos de gestão pública e entrevistas com gestores das respectivas cidades. Abordados 3 temas: a) Smart City: as possíveis formas de conceituação e seus consequentes enfoques; b) Teoria institucional: a influência dos fatores institucionais em uma Smart City; e c) Economias de Mercado: caracterização dos modelos socialismo coordenado e capitalismo hierárquico.

Análise dos Resultados

As ambições por se tornar uma Smart City são distintas em Xangai e São Paulo. Ainda que a base seja a mesma, os valores de governança pública e as finalidades são distintas. O modelo e-autocracy é o que confere foco à aplicação da tecnologia para controle de dados, reforço da hegemonia estatal e garantia da segurança e estabilidade social. O modelo e-democracy prioriza fortemente melhores condições de vida, maior grau de satisfação dos habitantes e maior envolvimento da sociedade civil na administração, utilizando-se da tecnologia como um recurso para se atingir maior exercício da cidadania.

Conclusão

A pesquisa parte do modelo teórico do institucionalismo e acrescenta a análise do modelo político vigente (autocrático ou democrático), que prioriza um ou outro padrão de valores, resultando em perseguições distintas de formatos de Smart City: e-autocracy ou e-democracy. A partir da teoria institucional foi possível realizar análises considerando-se cada realidade. O levantamento dos fatores institucionais, como tipo de variedade de mercado incidente, permitiu entender as duas realidades, sem se influenciar por lente teórica associada ao modelo autocrático ou democrático.

Referências Bibliográficas

Dameri, R.P. (2013). Searching for Smart City definition: a comprehensive proposal. *International Journal of Computers & Technology*, 11(5). Hall, P.; Soskice, D. (eds.) (2003). *Varieties of capitalism – The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford Press. North, D.C. (1990). Behavioral assumptions in a theory of institutions. In: *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: University Press. Washburn, D.; Sindhu, U.; Balaouras, S.; Dines, R.A.; Hayes, N.; Nelson, L.E. (2009). Helping CIOs understand “Smart City” initiatives. *Growth*, 17.

Palavras Chave

smart city, fatores institucionais, democracia

Agradecimento a órgão de fomento

À Universidade de Fudan, seu corpo docente e seu programa de bolsa de pesquisa, pela oportunidade de pesquisa presencial em Xangai. E à Universidade de São Paulo, seu corpo docente, direção e administração, que possibilitaram meu desenvolvimento científico e intelectual.

A INFLUÊNCIA DOS FATORES INSTITUCIONAIS NA PERSEGUIÇÃO DE MODELOS DISTINTOS DE *SMART CITY* – UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE XANGAI E SÃO PAULO.

Introdução

Os tempos mudaram: carros autoguiados; dispositivos de inteligência artificial diagnosticando doenças e prescrevendo receituários; impressoras 3D produzindo vestuários, peças e até prédios inteiros; máquinas executando trabalhos agrícolas; equipamentos substituindo a análise humana em trabalhos de identificação de padrões; informações de todos os cidadãos e acessíveis a todos eles. Este não é um cenário de filme de ficção, mas uma realidade factível, consequência da Quarta Revolução Industrial que a humanidade vivencia desde a virada do século XXI (Schwab, 2016; PricewaterhouseCoopers, 2017). Se a Primeira Revolução Industrial foi marcada pela máquina a vapor e produção mecânica, a segunda pela eletricidade e produção em massa e a terceira pelo computador e pela internet, a quarta revolução tem sua força propulsora na inteligência artificial e na bioengenharia. Todas essas mudanças, marcadas pelas revoluções industriais, possuem uma característica em comum: influenciam a forma como o homem se reorganiza em sociedade, bem como o modelo organizativo das cidades.

A despeito das inovações tecnológicas, muitos grandes centros urbanos têm uma infraestrutura deficitária, sendo necessário buscar soluções urgentes para responder de forma adequada às demandas do crescente aumento das populações urbanas. O crescimento das aglomerações populacionais nas últimas décadas não só intensifica os problemas inerentes à gestão de uma cidade, como também passa a exigir maior urgência em seus tratamentos. O conceito de *Smart City* surge do esforço consciente em usar tecnologias da informação e da comunicação para modificar a vida e o trabalho das pessoas nos territórios urbanos de forma significativa, melhorando a vida dos cidadãos que neles habitam (Porter & Heppelmann, 2014).

Uma cidade será inteligente se introjetar na dinâmica da sua gestão pública soluções integrativas entre si e sustentáveis, tendo como condutor sinérgico de tal gestão as políticas públicas vigentes. Nesse sentido, a pergunta geral de pesquisa é: dada a incidência de fatores institucionais distintos em cada realidade, o conceito de *Smart City* passa por customizações?

A Estrutura de Análise e a Metodologia

Com esta pergunta em foco, o objetivo do estudo consiste em analisar comparativamente Xangai e São Paulo e: a) identificar os fatores institucionais vigentes em cada realidade; b) comparar as duas realidades de economias de mercado; c) analisar se os fatores institucionais e as economias de mercado condicionam a modelos distintos de *Smart City*.

Em sua delimitação, a pesquisa, passou por três grandes temas: a) *Smart City*: as possíveis formas de conceituação e seus consequentes enfoques, as evoluções dos estudos e suas dimensões avaliativas, as cidades como espaços de fluxo e redes sociais; b) Abordagem institucional: a lente teórica escolhida para estudar o fenômeno e a influência dos fatores institucionais em uma *Smart City*; e c) Economias de Mercado: caracterização dos modelos socialismo coordenado e capitalismo hierárquico.

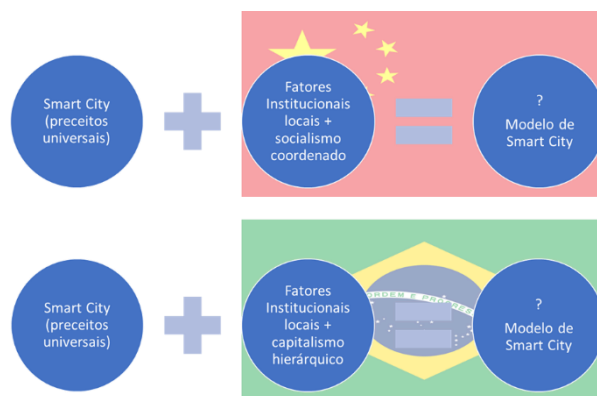


Figura 1: Estrutura do modelo teórico adotado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir das características de uma *Smart City*, o estudo colecionou os fatores institucionais vigentes em Xangai e São Paulo, em especial, as variedades de economia de mercado. Da confluência desses temas emergiu a possibilidade de analisar se há um modelo único ou não de *Smart City* a ser perseguido em realidades tão distintas.

A pesquisa configurou-se como estudos de casos de Xangai e São Paulo por meio de levantamento e análise bibliográficos do tema, levantamento e análise documental de políticas e regramentos de gestão pública e entrevistas com gestores das respectivas cidades.

O conceito de *Smart City* e suas múltiplas dimensões

O conceito de *Smart City*, é relativamente recente, mas já passou por transformações e continua em construção. Inicialmente se definia por ser um espaço urbano com uso intensivo de tecnologias de comunicação e informação sensíveis ao contexto, de gestão urbana e ação social dirigidas por dados (Albino et al, 2015). Na busca por sua implantação, verificou-se a multidisciplinaridade do tema, expandindo-se o conceito para um sistema de pessoas interagindo e usando energias, materiais, serviços e financiamento para catalisar o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida. Nessa expansão do conceito, com o enfoque das ciências sociais aplicadas (Dameri, 2013), há a preocupação com a eficiência da gestão pública, e repercussão na facilitação ao espaço urbano em se configurar como inteligente, na oferta eficiente de serviços públicos (Washburn et al, 2009), desenvolvimento (Giffinger et al, 2007) e bem-estar social (Cocchia, 2014; Bliacheriene, 2018). Pelo enfoque das Ciências Sociais, pondera-se se o conceito dará delimitação universal ou contextual ao *locus*, às características sócio-político-econômicas ou ainda à forma de gestão pública e configuração de poder de dada realidade. Para a melhor compreensão do conceito, apresenta-se sua evolução.

Os estudos de *Smart City* podem ser subdivididos em temáticas que foram se complementando em um movimento temporal evolutivo e inclusivo de distintos aspectos que fariam uma *Smart City*, ao mesmo tempo que contribuía para a complexidade do conceito. Dameri (2013), Allam & Newman (2018) e Bliacheriene (2018) evidenciam tal evolução a partir de análise temporal das publicações científicas nos últimos anos. Além do aspecto temporal, outras possibilidades de classificação dos estudos seriam por: tema (evidenciando-se o enfoque conforme interesses de partes interessadas - governo, empresas e população); localidade da pesquisa e; metodologia adotada. (Nam & Pardo, 2011; Allam & Newman, 2018; Dameri, 2013, 2017). A Figura 2 sintetiza tais estudos em “ondas”.



Figura 2: Evolução dos estudos sobre *Smart City*.

Fonte: Elaborado a partir de Dameri, 2013; Bliacheriene, 2018; Allam & Newman, 2018.

Se em um primeiro movimento o conceito enfocava questões de infraestrutura de uma cidade, em um segundo instante passa a se preocupar com sustentabilidade ambiental (fontes energéticas e uso da água, por exemplo) e em um terceiro momento, com questões urbanísticas. Na quarta expansão do tema se agregam os estudos de ciências sociais e surge a preocupação da eficiência da gestão pública – seus instrumentos de planejamento, gestão e formulação de políticas públicas (criação de fatores institucionais) de modo a facilitar a configuração do espaço urbano como inteligente. Por fim, mais recentemente e em estudos do Ocidente, constata-se uma quinta expansão dos estudos (EAESP, 2016), enfocando direitos humanos e o uso de participação social para a busca de maior exercício da democracia pelos cidadãos dos municípios.

Outra forma de analisar o desenvolvimento dos estudos em *Smart City* é o olhar *bottom-up*. Dameri (2013) ressalta (Figura 3) que inicialmente havia um olhar técnico, instrumental da tecnologia, passando pelos atores atuantes na oferta e no uso de tais tecnologias. Gradativamente, passa a ser adotada uma visão mais ampla, sistêmica e estratégica do tema, ao discorrer sobre processos e iniciativas, depois sobre objetivos, visão, políticas e regras. No estágio atual essa visão mais ampla, alcança governança – considerada como o exercício de dirigir a economia e a sociedade, visando objetivos coletivos, por meio do estabelecimento de metas; coordenação das metas; implementação e; avaliação e reações (Peters, 2013).



Figura 3: Desenvolvimento *bottom-up* dos estudos sobre *Smart City*.

Fonte: Adaptado de Dameri, 2013.

A sobreposição das duas análises evolutivas do tema revela complementaridade entre elas, além do movimento gradativo de ganho de complexidade no conceito. A complexidade gradativa explica as dissonâncias e as ambiguidades existentes nas distintas tentativas de conceituação de *Smart City*. Seja no entendimento específico e instrumental de que *Smart City* configura-se como uma cidade com uso eficiente de recursos tecnológicos, a favor da gestão e do bom convívio urbano. Seja no entendimento sistêmico e ocidental de que *Smart City* consiste na utilização da tecnologia como um meio para possibilitar o agrupamento sinérgico de pessoas e recursos e a intensificação de uma gestão urbana mais participativa, democrática, inclusiva e justa.

Um ponto a destacar é que o conceito de *Smart City* traz uma delimitação geográfica para o entendimento das ações e dos investimentos no espaço urbano, mas não se restringe aos contornos físicos e geográficos de uma cidade. Entende-se que uma cidade, por meio das ações

de sua comunidade, possa repercutir em regiões, rede de cidades ou nações, conforme Castells (2005) em seus estudos sobre a sociedade em rede.

Nesta pesquisa, buscou-se delimitar um conceito operacional e universal de *Smart City*, como basilar para os estudos: um espaço urbano geograficamente delimitado, gerido por um governo local, cujas responsabilidades de gestão incluem monitorar e integrar recursos, pessoas, meio ambiente, produção econômica, oferta de serviços e financiamentos de modo a catalisar o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida (Dameri, 2013; Bliacheriene, 2018; Washburn et al, 2009; Giffinger et al, 2007; Cocchia, 2014).

Com a evolução dos estudos em “ondas”, é possível localizar esta pesquisa na quarta e quinta “ondas” de estudos sobre o tema, pois seu enfoque é em eficiência da gestão pública. Especificamente, na gestão de políticas de mercado de trabalho que contribuam para a formação e manutenção de uma *Smart City* que em regimes políticos distintos podem levar à ênfase de efetividade de gestão pública (agilidade, confiabilidade, imparcialidade, garantia de estabilidade e segurança) ou à ênfase de “direitos humanos” (questões qualitativas de inclusão social, representatividade, exercício dos direitos do cidadão).

Os estudos de *Smart City* se deram em “ondas”, em enfoques temáticos, apontando as distintas possibilidades de estudos, e as dimensões avaliativas também evidenciaram a multiplicidade e complexidade do tema e o risco de ele se perder numa desintegração de olhares. Para se atingir uma *Smart City*, é preciso atingir uma complexa sinergia entre temáticas e ações, num intrincado mosaico de ações de planejamento que desembocam em um funcionamento pleno e pulsante de uma metrópole.

Os estudos demonstram que a classificação de uma cidade em *Smart City* pode levar em consideração distintos indicadores ou dimensões de análise (Chunliang & Shulin, 2017; Albino et al, 2015; Amin et al, 2000; Dameri, 2013, 2017; EAESP, 2016; Hartley et al, 2012). Allam & Newman (2018), a partir da análise de distintos autores, chega aos seguintes indicadores: governança, pessoas, economia, moradia, ambiente, mobilidade, infraestrutura, educação, saúde, segurança pública e cultura. Já a forma de se avaliar o nível de inteligência das cidades do Cities in Motion Index, do IESE (2016) Business School, da Espanha, é por meio das seguintes dimensões (Figura 4):



Figura 4: Dimensões avaliativas de *Smart City* segundo IESE
Fonte: Adaptado de IESE, 2016.

Por um lado, a busca por uma medição holística permitiria a comparação em âmbito global. O desempenho das cidades deve ser medido em todas as suas dimensões, a partir de uma perspectiva multidimensional e holística, visto que as cidades atuais têm um papel fundamental na economia global como lugares de conectividade, redes que impulsionam a criatividade e a inovação, associadas aos aspectos sociais e econômicos, progresso, cultura, diversidade e meio ambiente (Castells, 2005). O desempenho de uma cidade necessita incluir as dimensões que são inerentes aos seus recursos tangíveis e intangíveis (Rodrigues & Franco, 2018).

Por outro lado, a desconsideração de aspectos contextuais, que customizam o entendimento e a ambição do tipo de *Smart City* a se obter pode levar a estudos comparatórios descalibrados e incompatíveis na comparação em aspectos basilares.

Neste estudo o enfoque é da tecnologia como suporte e elemento propulsor na gestão das cidades, o que ultrapassa o mero uso da tecnologia de ponta no espaço urbano e nos serviços

públicos e compreende o quanto e como tais melhorias podem tornar: a) a cidade mais segura, controlada e com serviços públicos eficazes; b) a cidade mais inclusiva, dinâmica e democrática, possibilitando maior inclusão social e exercício da cidadania.

A abordagem institucional e os tipos de variedades de mercado

A lente teórica adotada nesta pesquisa é a da abordagem institucional, que permitirá avaliar o quanto as configurações vigentes de dado contexto, com suas instituições orientando as interações humanas, predisõem formatações mais ou menos aderentes a uma *Smart City*, bem como ao modelo de *Smart City* pretendido.

Os fatores institucionais são definidos como “as restrições criadas pelo homem para dar forma às interações humanas” (North, 1990). A institucionalização é tida como um processo social em que os indivíduos aceitam a realidade social, independentemente das suas próprias visões (Wright, 1992), e as organizações, criadas e geridas por indivíduos, sofrem pressões para adquirir e manter a legitimidade em relação ao meio (Brookes et al, 2011).

Na abordagem institucional, as várias estruturas, programas e práticas são legitimados pela construção social da realidade e a ela devem corresponder (Kishtainy, 2013; Machado-da-Silva & Gonçalves, 2007). Assim, fatores institucionais consistem em normas adotadas pela instituição ou ainda atributos institucionais do seu contexto de inserção que interferem nas práticas de gestão, modificando suas características, moldando seus significados e seus objetivos finais (Nascimento, Rodrigues & Megliorini, 2010; Dimaggio & Powell, 2007).

North (1991) prediz que os fatores institucionais ou restrições podem ser informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) ou ainda regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Os fatores institucionais podem ser impostos coercitivamente, autorizados ou legitimados por agentes externos, induzidos pela gestão, adquiridos via *benchmarking* de outros modelos similares de gestão, visando à aparente legitimação ou atualização, influenciadas pela história e formação do contexto.

A abordagem institucional contribui para o estudo de *Smart City* ao apontar que nem todas as decisões são planejadas e que as práticas adotadas, em muitos casos, podem ser resultado de uma construção social (Wright, 1992).

Ramos (2010) reforça a ideia de que não há racionalidade em todas as decisões e que as construções sociais levam a escolhas e configurações distintas, mas sem necessariamente se compararem como melhor ou pior, e sim o mais adequado a dada realidade. O autor discorre sobre teoria N e teoria P e evidencia que não há um *best practice*, ou a dicotomia entre desenvolvidos e subdesenvolvidos. A teoria N defende a dicotomia na modernização dos países entre as sociedades paradigmáticas, detentoras do status de desenvolvidas, e as seguidoras. A teoria P relativiza a visão tradicional de modernização, apontando que todo país terá suas possibilidades específicas, dentro de um arranjo institucional, e que não há um arquétipo platônico a ser seguido.

A teoria P possibilita compreender que não existirá um cenário político-econômico-social único para a configuração de uma *Smart City*. Em vez disso, serão possíveis configurações distintas que, entendendo e respeitando suas diferenças, traçam caminhos distintos para se atingir a inteligência de uma cidade.

A abordagem institucional permite conferir relevância ao contexto temporal e espacial de cada ambiente. Isto porque, ao adotar o enfoque evolutivo, considera as relações como construções sociais e que há tanto cooperação, como conflitos de interesses entre grupos. (Williamson, 1987, 2000; Donaldson, 2007). O entendimento sobre formação das instituições e porque elas não são únicas em todo o globo depende da análise do contexto e compreensão de sua formação sócio-histórica. Desta forma, é possível identificar suas características e captar as consequências advindas dessa formatação. (Nierhüser & Warhurst, 2012).

A identificação dos distintos contextos pode ser feita sob o prisma das variedades de capitalismo. Hall e Soskice (2003) identificaram dois tipos de economia: a de mercado liberal (LME) e a de mercado coordenado (CMEs). A Tabela 1 reúne as características dos dois tipos e auxilia a diferenciação entre si.

Economias de mercado liberal (LMEs)	Economias de mercado coordenado (CMEs)
Organizações coordenam suas atividades por meio de hierarquias e arranjos competitivos de mercado	Organizações coordenam suas atividades por meio de um conjunto de organizações e instituições, dispostas em relações de não mercado.
O mercado coordena o comportamento dos atores. O equilíbrio de mercado é obtido via ajustes competitivos da oferta e da demanda.	O equilíbrio de mercado é obtido pelas interações estratégicas entre as organizações e demais atores (sindicatos, associações empresariais, redes de participação acionária e sistemas legais e regulatórios).
Os atores respondem aos preços estabelecidos pelo mercado para ajustar oferta e demanda (cálculo marginal).	Os modos de coordenação não mercantis delineiam relacionamentos e contratos incompletos, redes que transmitem informações e trocam experiências de maneira mais cooperativa e, assim, aprendem.
Atores econômicos recebem grandes oportunidades para alocarem recursos e são encorajados a adaptar seus ativos e tecnologias em uma dinâmica mais rápida.	Atores recebem maior suporte institucional para suas interações estratégicas – treinamento/desenvolvimento industrial específico ou colaborativo.
Ajustes econômicos são mais rápidos (recuperação de períodos de desemprego, por exemplo) e empregados detêm menor segurança de emprego e menos direitos trabalhistas.	Ajustes econômicos levam mais tempo (demora para entrar e sair de uma crise), as taxas de desemprego são menores e há maior segurança de emprego e direitos trabalhistas.
Financiamento disponível em informações publicamente avaliáveis; todos os riscos e reputações publicamente acessíveis; informações sigilosas somente se monitoradas, por exemplo, pelo capitalista de risco.	Sistema de governança corporativa, permitindo o financiamento de linha de crédito, sem informações de acesso público, usando monitoramento de reputação.
Apresentam altos níveis de educação e foco em competências mais gerais, ocasionando um baixo custo de treinamento adicional.	Educação e sistema de treinamento que permitem investimentos específicos de capital humano em empresas e às vezes indústrias definidas.
Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia e Irlanda.	Alemanha, Japão, Suíça, Holanda, Bélgica, Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia e Áustria.

Tabela 1: Economias de mercado liberal e Economias de mercado coordenado.
Fonte: Hall & Soskice, 2003.

As características atribuídas a cada economia de mercado conferem rearranjos institucionais peculiares. Por isso, LMEs e CMEs respondem de forma distinta a mudanças contextuais similares.

Schneider (2009) identifica um terceiro tipo de capitalismo, existente em países da América Latina: as economias de mercado hierárquico (HMEs). Este tipo tem algumas características das LMEs - como mercado de trabalho - , e características das CMEs, como governança corporativa, menos mercantis, esse tipo de economia. Todavia, não é um simples híbrido das duas outras. HMEs têm como características próprias, grupos empresariais diversificados, corporações multinacionais, relações de trabalho atomizadas e baixa qualificação (Ramos, 2016). Ainda que exista o livre mercado e a propriedade privada, o domínio é de um arranjo hierárquico, especialmente a partir do Estado e das elites empresariais. A hierarquia impede uma adoção plena de capitalismo liberal ou coordenado, surgindo complementaridades a longo prazo, que contribuem para a estigmatização das características centrais das HMEs.

Autores como Schneider (2009), Amorim (2015), Davila e Elvira (2012) e Tanure (2010) apontam que os estudos sobre América Latina e Brasil, anteriores a 1960, evidenciaram que o

capitalismo existente não era suficientemente empreendedor. Nas décadas de 1960 e 1970 os estudos enfocaram a dependência da região no capitalismo internacional; e na década de 1980 o foco ficou na participação estatal na economia, com fortes ações intervencionistas e baixa performance. Nesse terceiro tipo, há ainda as seguintes características:

Economias de capitalismo hierárquico
Deficiência das instituições em mediar as relações de trabalho e em promover maiores investimentos em treinamento e desenvolvimento de competências.
Sindicatos são mais politizados, controlados pelo Estado (décadas de 1970 e 1980) e representam pequena porção dos trabalhadores, em parte devido à existência de grande mercado informal e em parte devido à baixa filiação, resultando em sindicatos fracos.
Alta rotatividade, poucos empregados com relações de longo prazo em suas organizações.
Baixos níveis de educação, mesmo com os avanços recentes, e poucos investimentos públicos e privados em treinamento.
Diferentes formas de governança corporativa em empresas nacionais, mas com o predomínio da hierarquia – maioria das empresas diretamente controladas e geridas por seus donos (famílias estrangeiras ou multinacionais).
Presença de alguns setores competitivos, mas também setores com oligopólio ou regulamentados pelo Estado.
Existência de conglomerados industriais: ou negócios familiares nacionais ou grupos multinacionais, com diversificação de negócios, mas sem ligação de mercado ou ligação tecnológica entre cada negócio.
Controle hierárquico direto sobre as empresas, separadamente.
Concentração do mercado: pequeno número de grandes corporações detém a grande porcentagem das atividades econômicas.

Tabela 2: Economias de capitalismo hierárquico

Fonte: Schneider, 2009; Amorim, 2015; Davila e Elvira. 2012 e Tanure, 2010.

Esta pesquisa selecionou duas realidades bastante diferentes entre si e cada uma delas com formatação distinta do tradicional capitalismo liberal, mas que ainda assim sofreram influências deste: Xangai, com economia de socialismo coordenado (em um país socialista e com economia aberta a mercado global) e São Paulo, representando uma economia de capitalismo hierárquico. A seguir, as principais características de cada realidade:

Socialismo coordenado (Xangai)	Capitalismo hierárquico (São Paulo)
<ul style="list-style-type: none"> • As organizações coordenam suas atividades por meio de um conjunto de organizações e instituições, dispostas em relações de não mercado; • O equilíbrio do mercado é alcançado por interações estratégicas entre organizações e outros atores; • Modos de coordenação fora do mercado delineiam relacionamentos e contratos incompletos; • Os atores recebem maior apoio institucional para suas interações estratégicas – formação industrial específica ou colaborativa; • Sindicato como parte do sistema político, atrelado aos interesses do Estado; • Os ajustes econômicos demoram mais quando comparados ao capitalismo liberal e as taxas de desemprego são mais baixas; • Educação e sistema de treinamento que permitem investimentos específicos de capital humano em empresas e, às vezes, em indústrias definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações coordenam suas atividades por meio de uma forte hierarquia, o que impede a adoção plena do modelo liberal ou coordenado; • Controle hierárquico direto sobre as empresas, isoladamente, além de existência de concentração de mercado; • Deficiência das instituições em mediar as relações de trabalho e promover maiores investimentos em treinamento e desenvolvimento de competências; • Os sindicatos são mais politizados, com conexões partidárias, reconhecidos em lei, e representam uma pequena parcela dos trabalhadores, devido à existência de um grande mercado informal e baixa adesão; • Alta rotatividade, poucos funcionários com relacionamentos de longo prazo nas organizações; • Baixos níveis de educação, apesar dos avanços recentes e do baixo investimento público e privado em treinamento.

Tabela 3: Economias de mercado liberal e economias de mercado coordenado.

Fonte: Adaptado de Hall & Soskice, 2003; Schneider (2009), Davila e Elvira (2012) e Amorim (2015).

A partir da evidência do fator institucional de economia de mercado incidente em cada realidade, foi possível identificar com maior precisão a intencionalidade de cada contexto em se configurar como *Smart City* e evidenciar se perseguem o mesmo modelo.

O desafio da gestão pública e seus padrões de valores

A gestão pública pode ser compreendida como a função de administrar recursos, aplicar leis e formular e implantar políticas públicas em prol da ordem, da justiça e do bem da coletividade; em suma, defender os interesses públicos (Dias & Matos, 2012). Ainda que não seja atividade exclusiva do governo, ele acaba sendo seu principal ente atuante, dada sua função de dirigir e administrar o Estado. Assim, esta pesquisa compreende gestão pública como aquela realizada pelo Estado (União, Estados, Distrito Federal e municípios), com o objetivo da promoção do bem comum. Tal objetivo pode ser atingido de formas distintas, a depender do modelo político e de fatores institucionais e culturais existentes. Partindo-se do entendimento de que o Estado deva garantir estabilidade, segurança, desenvolvimento e longevidade da sociedade, a gestão pública passa a ambicionar a máxima eficácia e eficiência na gestão. Para tanto, busca utilizar ferramentas precisas, que confirmam agilidade em respostas e mapeamentos preventivos, aproximando-se de um entendimento de *Smart City* de aplicação de tecnologia em prol de excelência técnica e controle máximo da gestão. Sob o viés de que a finalidade do Estado é a felicidade na vida, o desafio da gestão pública passa a ser compreendido como muito além da organização da vida em sociedade, garantindo que essa vida seja livre, independente, honesta e virtuosa (Aristóteles, 1991). Essa definição holística vai ao encontro do entendimento de que uma *Smart City* só é de fato inteligente quando garante o exercício pleno da cidadania.

Em se tratando de governança no setor público, autores como Slomski et al (2008) indicam que não se trata apenas de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e a legitimidade. Destacam que é possível ter três diferentes padrões de valores e que a escolha por um deles não exclui os pontos trazidos pelos demais, mas sim, confere maior importância aos valores selecionados, tratando os demais de forma subsidiária. São eles:

Padrão 1	Padrão 2	Padrão 3
<ul style="list-style-type: none">• Efetividade• Eficiência• Parcimônia• Desempenho• Governo como apoio e propositor	<ul style="list-style-type: none">• Honestidade• Justiça social• Equidade• Legitimidade• Propósito de dever	<ul style="list-style-type: none">• Robustez• Elasticidade• Confiabilidade e segurança• Adaptabilidade

Figura 5: Padrões de valores em governança pública.

Fonte: Slomski *et al*, 2008.

Uma boa governança de *Smart City* passará pela intensidade de padrão em que o contexto se insere: em um regime autocrático, o padrão 1 de valores terá preponderância. Já em um regime democrático, o padrão 2 terá maior intensidade, assim como o modelo societal de gestão encontrará campo fértil para seu desenvolvimento. Sob o enfoque mais intenso do padrão 2, Agune & Carlos (2016) elencam seis mudanças essenciais para os governos ocidentais do século 21 e que direcionam para aspectos mais inclusivos, democráticos e desenvolvimentistas de toda a população: tecnológicas, organizacionais, legais, culturais, educacionais e metodológicas. A gestão de uma *Smart City* que não observe todas essas mudanças, corre o risco de não atingir na plenitude sua inteligência.

Fica evidenciado que a configuração de um modelo de *Smart City* almejado encontra-se também condicionada aos padrões de valores adotados em governança pública (Slomski et al, 2008). Analisando-se Xangai e São Paulo, pode-se identificar que as prioridades dos valores são distintas nas duas cidades:

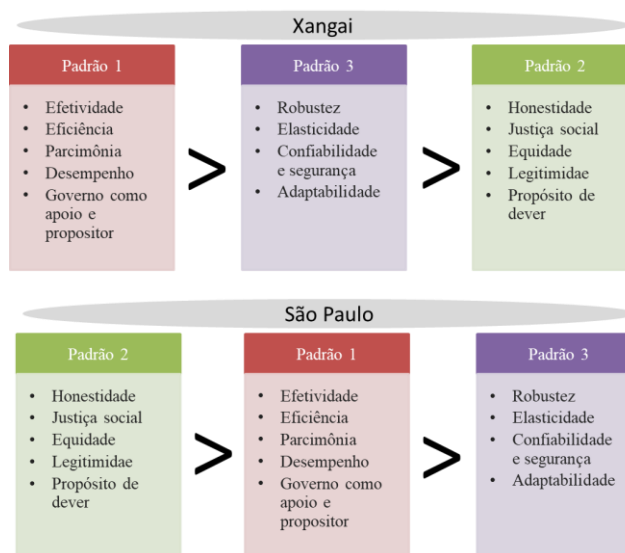


Figura 6: Padrões de valores em governança pública em Xangai e São Paulo.
 Fonte: Adaptado de Slomski *et al*, 2008.

Como preceituado por Slomski *et al* (2008), os agrupamentos de padrões apontam prioridade da gestão pública, podendo haver intencionalidades em mais de um padrão, havendo, no entanto, uma gradação em importância. Assim, a configuração da priorização de valores adotada em cada localidade demanda uma análise cuidadosa, evitando-se lente única ou universalismos.

Políticas para que tipo de governo: dois modelos de *Smart City*

Roland Robertson (1992) expande o conceito de “glocalização”, apontando que o termo pode ser utilizado para se entender a necessidade da adoção de modelos distintos, contextualizados a cada realidade. As culturas locais, e também os fatores institucionais vigentes, adotam e redefinem qualquer produto cultural global para satisfazer suas necessidades, crenças e costumes específicos e, assim, apropriar-se de uma nova tendência, inserir-se nas agendas internacionais, sem agredir seus preceitos basilares (Thorpe et al, 2015).

Aplicando-se a ideia de “glocalização” no tema em análise, é preciso identificar que as ambições por se tornar uma *Smart City* são distintas em Xangai e São Paulo. Ainda que a base seja a mesma, que se atinja minimamente um *e-government* (governo digital), os valores de governança pública e as finalidades são distintas, repercutindo em modelos distintos.

O primeiro modelo de *Smart City* identificado é o que confere foco à aplicação da tecnologia. Nele, os serviços públicos tornam-se eficazes e efetivos, propiciando a manipulação, o controle e a integração eficiente dos dados, otimizando a alocação de recursos, produzindo indicadores de desempenho de serviços públicos que retroalimentam a melhoria dos serviços. Identificado como *e-autocracy*, faz uso intensivo da tecnologia na gestão pública. Indicadores de rapidez e qualidade dos serviços públicos recebem destaque neste modelo. A expressão *e-autocracy* é utilizada para apontar o uso de análise de dados, controle de informações e recursos tecnológicos para gerir dados e formular políticas públicas com a finalidade de reforçar a

hegemonia estatal e garantir segurança e estabilidade social em regimes autocráticos (Quin, Strömberg e Wu, 2018).

O segundo modelo identificado é o *e-democracy*, que também se utiliza da tecnologia e ambiciona tornar a prestação dos serviços públicos mais eficiente, priorizando fortemente melhores condições de vida, maior grau de satisfação dos habitantes e maior envolvimento da sociedade civil na administração. Neste modelo, tem-se a tecnologia como um meio ou um recurso para se atingir o propósito de maior exercício da cidadania.



Figura 7: Modelos de *Smart City*: controle vs. participação cidadã.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Quin, Strömberg e Wu, 2018; Bouzguenda, Alalouch e Fava, 2019; Dameri, 2013.

No caso do modelo chinês (*e-autocracy*), a discussão recai sobre o regime autocrático e como ele busca um modelo de *Smart City*. Elchin Karimov (2018) explorou a ideia de quanto viável é a adoção de práticas meritocráticas em modelos governamentais não democráticos. Para isso, estudou a reforma de 2016 no Azerbaijão e comparou realidades correlatas, entre elas a China. Concluiu que a abordagem por um governo digital passou por um controle vertical top-down no sistema do partido comunista. A descentralização ocorreu para os governos locais na independência administrativa e econômica, mas não houve liberdade política, exigindo-se lealdade política ao partido único. A premissa era reduzir ineficiência de gestão, combater a corrupção, propiciar liberalização econômica, mantendo-se o controle Estatal, ou seja, o modelo político autocrático.

Quanto aos diferentes padrões de valores que um governo pode se nortear (Slomski et al, 2008), percebe-se que o modelo de *e-autocracy* adota os valores do padrão 1 (efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho) e se posiciona como apoio e propositor.

Já o modelo de *e-democracy* baliza-se pelo padrão 2, cujos valores são de justiça social, equidade, legitimidade e propósito do dever. Sob tal modelo, Nascimento (2019) aponta que uma *Smart City* (no viés democrático) apresentaria quatro grandes focos:

- Sustentabilidade: usa a tecnologia digital para reduzir custos e otimizar o consumo de recursos, de modo que sua administração presente não comprometa o uso para as gerações futuras;
- Geração de riquezas: oferece infraestrutura adequada para geração de empregos de alta qualificação, inovação, competitividade e crescimento dos negócios;
- Inclusividade e transparência: tem canais de comunicação diretos com os cidadãos, opera com dados abertos e permite acompanhar suas finanças; e

- Cidadania: usa a tecnologia digital para melhorar a qualidade de vida das pessoas e dar acesso rápido a serviços públicos mais eficientes.

Pitteri, Saes e Bresciani (2015) também contribuem na formatação da *e-democracy*, ao destacarem as competências territoriais necessárias para o desenvolvimento da economia regional, bastante alinhadas com a noção de participação social: a) comprometimento entre os cidadãos para trabalhar além das fronteiras organizacionais; b) habilidade para lidar com imprevistos e incertezas, além de assegurar a capacidade rotineira de autorregulação; c) consciência coletiva da preservação dos recursos; e d) clareza e transparência nas negociações.

Cooper e Gulick (1984), ao estudarem aspectos de cidadania em sociedades democráticas, apontam que o administrador público teria uma obrigação ética por defender a democracia, por meio da manutenção de relações horizontalizadas de autoridade com os cidadãos. Isto é, na promoção da ideia de “poder com”, em vez do “poder sobre”, os cidadãos. O exercício da cidadania, segundo tais autores, consistiria em um “papel que define direitos, mas também a autoridade e as obrigações de membros individuais de uma comunidade”.

Richard Flathman (1981) e T. J. Lowi (apud Cooper & Gulick, 1984) concederam duas dimensões da cidadania, que conferem maiores especificidades em sua definição e que podem ser vistas como polaridades extremas. A primeira tem a ver com a distribuição de autoridade. Na definição de alta distribuição da cidadania, os cidadãos seriam vistos como pares dos gestores públicos, detendo parcelas iguais no exercício da autoridade. Já na baixa distribuição de cidadania, haveria situações em que prevaleceria distribuição hierárquica de autoridade, onde apenas uma limitada parcela de autoridade é destinada ao cidadão individual. A alta distribuição da cidadania está associada à ideia de Aristóteles e Rousseau. A baixa distribuição da cidadania, por sua vez, está associada às ideias de Hobbes, além da elite democrática do século XX.

A segunda definição, de Lowi (apud Cooper & Gulick, 1984), lida com a ideia de que o papel de cidadania é definido pela lei, por um lado, ou por influências menos formais, como valores, normas, tradições, cultura e religião, por outro. Cidadania legal ou cidadania ética.

Cruzando-se a duas definições (Cooper & Gulick, 1984), tem-se que a cidadania deveria ter a característica de alta distribuição do poder aos cidadãos, além de combinar a garantia legal de tal status com o interesse ético cultural de cada indivíduo em vivenciar a cidadania, indo ao encontro do ideal de *e-democracy*.

Sob o enfoque de *e-democracy*, a participação social é fator primordial e pode ser entendida numa escala evolutiva, que evidencia o estágio de maturidade de cada gestão pública. A Associação Internacional de Participação Social (IAP2, 2014) apresenta um parâmetro de participação e envolvimento público em cinco estágios (Figura 8).

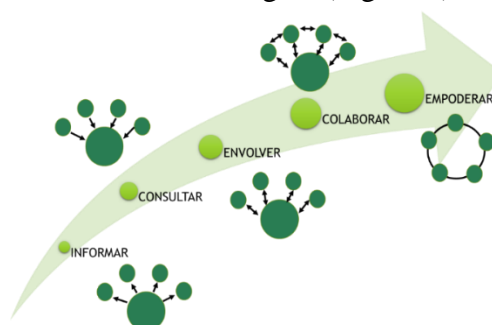


Figura 8: Escala de participação social
Fonte: Adaptado de IAP2, 2014.

Segundo Benelli (2019), no primeiro estágio, “informar”, o governo transmite as informações à sociedade. No segundo, a sociedade participa fornecendo insumos ao ser

consultada. Já terceiro estágio, o governo envolve a sociedade nos temas, prestando contas sobre como os insumos públicos foram considerados. O quarto estágio compreende diálogo interativo com os cidadãos, propiciando que a sociedade colabore na construção da agenda. Por fim, o último compreende o empoderamento da sociedade: o governo delega o poder decisório a grupos da sociedade civil.

Aplicando-se a escala IAP2 (2014) nas duas cidades estudadas, é de se esperar que, pelo modelo de *e-autocracy* adotado por Xangai, ela se posicione no primeiro estágio, de informar a população, e a própria escala de IAP2 não representaria a evolução da cidade chinesa nos propósitos que ambiciona. Já São Paulo, na intenção de se implantar uma *e-democracy*, pode, sim, ter seu desenvolvimento atrelado a tal escala, sendo que gestores municipais paulistanos ambicionem o estágio 5, de “empoderar”. Pelos relatos colhidos e análises realizadas, percebe-se que São Paulo encontra-se em uma posição entre “consultar” e “envolver”, tendo exemplos isolados de referendos (situação propícia para “consultar”) e ainda exemplos menores de plebiscitos (situação de “envolver”). A ocorrência mais comum são as audiências públicas (uso mais recorrente para “informar”).

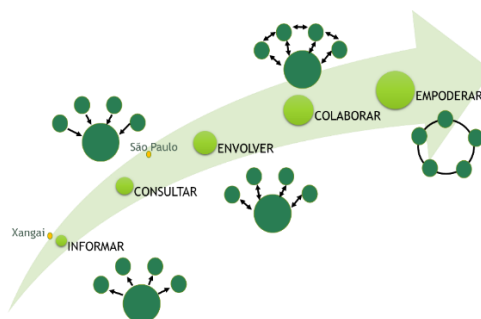


Figura 9: Escala de participação social de Xangai e São Paulo
Fonte: Adaptado de IAP2, 2014.

A reflexão acima, utilizando-se uma régua ocidental para analisar as realidades distintas evidencia o risco de se adotar uma régua única ou a premissa falaciosa de que perseguem o mesmo modelo. O mesmo risco pode surgir na situação inversa: não se pode, por exemplo, usar uma lente exclusiva de atingimento de um governo digital e uso de tecnologia de ponta no manuseio de dados, sob risco de enviesamento da análise e conclusão para um posicionamento de valores que priorize a efetividade de prestação de serviços públicos em absoluto, ainda que isso reduza condicionantes democráticos. Sob tal viés, Xangai obteria melhor posição de desenvolvimento do que São Paulo.

A reflexão que deve ser feita é que Xangai dispõe de um modelo que tem em sua intencionalidade nuclear a adoção tecnológica e digital para garantir maior eficácia e eficiência de gestão. Da mesma maneira, toma-se São Paulo com posicionamento na aplicação tecnológica para maior exercício democrático. Sendo assim, é possível que a cidade chinesa tenha mais exemplos de aplicações tecnológicas quando comparada à brasileira. Tal informação, isoladamente, não deveria ser utilizada para concluir quem é mais *smart*, uma vez que na intenção de São Paulo pode haver escolhas de não adoção tecnológica em prol de proteção dos direitos individuais do cidadão. É o que Nan e Pardo (2011), Allam e Newman (2018) e Vanolo (2014) apontaram em seus estudos sobre os aspectos de que uma *Smart City*, no olhar ocidental, deva ponderar: se as aplicações tecnológicas trariam riscos aos valores democráticos.

Exemplo de embate de “adoção tecnológica vs. proteção aos direitos individuais” é o de Toronto (El País, 2020): há uma iniciativa de construção de cidade do futuro, a Quayside, por uma das empresas do Google, Sidewalk Labs, em uma região de antiga zona industrial de Toronto, que se encontra em processo de abandono. Por meio de gestão digital, os

administradores de espaços públicos reuniriam dados confiáveis sobre o uso que as pessoas fazem dos lugares, a fim de responder às necessidades variantes da comunidade. Frente a isso, algumas questões são possíveis: Sob a premissa de se conhecer o cidadão, há limite na coleta de informações? Sob a intencionalidade de revitalização urbanística, geração de empregos, criação de zonas verdes, revolução do tráfego local (promessa de que tudo estará a 15 minutos de distância), manipulação do clima (evitando-se o inverno rigoroso com sistema potente de calefação), sistema de segurança avançado (câmeras com leitura facial, acompanhando trânsito dos cidadãos), pode-se perseguir essa digitalização extrema à custa de invasão de privacidade e quebra de proteção dos dados? A população tem participado de várias audiências públicas a fim de avaliar se a criação de Quayside é exemplo de *Smart City* ou de agressão ao modelo democrático ocidental? A princípio, questões que seriam facilmente superadas no modelo *e-autocracy* mas suscitariam questionamentos no Ocidente.

Considerações finais

A utilidade de um modelo não está em explicitar na plenitude a realidade, mas sim em permitir uma análise consistente. Segundo Dye (2010), um bom modelo deve condizer com a realidade, simplificá-la, identificar o que é relevante, orientar a pesquisa, propor explicações e comunicar algo significativo. Esta pesquisa parte do modelo teórico do institucionalismo e acrescenta a análise do modelo político vigente (autocrático ou democrático), que prioriza um ou outro padrão de valores (Slomski et al, 2008), resultando em perseguições distintas de formatos de *Smart City*: *e-autocracy* ou *e-democracy*.

A partir da teoria institucional foi possível realizar análises considerando-se cada realidade (seu modelo político), evidenciando características específicas e diferenças entre si. O levantamento dos fatores institucionais, em especial o tipo de variedade de mercado incidente permitiu entender as duas realidades, sem se influenciar por lente teórica associada ao modelo autocrático ou democrático.

O apontamento das características distintas do socialismo coordenado e do capitalismo hierárquico, somado às priorizações de padrões de valores da governança pública das duas localidades permitiu evidenciar os dois modelos de *Smart City*. Além disso, foi possível demonstrar que os estudos comparativos devem considerar que, para intencionalidades distintas, se podem obter planejamentos e ações diversos, fazendo com que comparações simplistas ou adoção de indicadores de desempenho a partir de apenas uma ótica possam repercutir em análises parciais e desbalanceadas.

A partir da diferenciação dos dois modelos de *Smart City*, viabilizou-se a análise e a comparação de cada realidade não diretamente entre si, mas sim com a proximidade em que se encontravam do modelo de *Smart City* correlato. A *e-autocracy* tem a intenção de aplicar da tecnologia em prol da efetividade, estabilidade, agilidade e segurança da gestão pública e, assim, uma busca mais incisiva e quase finalística no uso dos recursos tecnológicos. A sobreposição dos bens coletivos aos individuais também é destacada. Já a *e-democracy* adota a aplicação tecnológica como meio para propiciar maior exercício da cidadania, via maior participação social nas decisões em gestão pública. Há proteções à privacidade e à intimidade e maior acolhimento à diversidade.

A comparação que o estudo realizou não pretendia, ao final, apresentar um ranqueamento em que se classificasse as duas cidades, tampouco apresentar valorações quanto a qual dos modelos de *Smart City* seria o ideal. Longe de se adotar uma régua única, o estudo buscou compreender as duas realidades distintas, Xangai e São Paulo e apontar que estudos globais e comparativos são possíveis, mas precisam se precaver de algumas premissas, a fim de possibilitar comparações efetivas, fidedignas, sem vieses ou parcialidades.

Por fim, espera-se que a pesquisa tenha instigado a reflexão de que os modelos perseguidos em cada localidade é o mais adequado ao respectivo contexto, mas que

provavelmente não pode ser adotado em absoluto e que qualquer indicador que pretenda ser universal precise respeitar os condicionantes institucionais de cada localidade.

Referências bibliográficas

- Agune, R.; & Carlos, J. A. (2016). Meu chefe é quem deveria estar aqui. In: Tópicos Essenciais sobre Gestão Pública. Organizadores: Bassoti, I. M.; Santos, T. S. São Paulo: EGAP.
- Albino, V.; Berardi, U.; & Dangelico, R. M. (2015). Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives. *Journal of Urban Technology*, Vol. 22, n. 1, 3–21.
- Allam, Z.; & Newman, P. (2018). Redefining the Smart City: Culture, Metabolism and Governance. *Journal of Smart Cities*, vol. 1, 4-25.
- Amin, A.; Massey, D.; & Thrift, N. (2000). *Cities for the Many Not the Few*. Bristol: Policy Press.
- Amorim, W.A.C. (2015). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. (Cap. 9). São Paulo: Atlas.
- Aristóteles (1991). *Ética a Nicômaco*. Tradução de Vallandro, L. & Bornheim, G. da versão inglesa de Ross, W.D. São Paulo: Nova Cultural.
- Benelli, A.C. (2019). Processos Participativos: além da coleta de dados para o planejamento colaborativo. Mestranda em Tecnologia e Sociedade da UTFPR. Palestra proferida em Smart City Expo Curitiba, 21 e 22 de março de 2019.
- Bliacheriene, A.C. (2018). Agenda 2030: ética e responsabilidade socioambiental na gestão das cidades do futuro. In: Philippi Junior, A.; Bruna, G.C. (Org.). *Gestão urbana e sustentabilidade*. 1ª ed. São Paulo: Editora Manole, p. 329-363.
- Bouzuenda, I; Alalouch, C.; Fava, N. (2019). Towards Smart Sustainable Cities: A Review of the Role Digital Citizen Participation Could Play in Advancing Social Sustainability. *Sustainable Cities and Society*.
- Brookes, M.; Croucher, R.; Fenton-O’Creevy, M.; & Gooderham, P. (2011). Measuring competing explanations of human resource management practices through the Cranet survey: Cultural *versus* institutional explanations. *Human Resource Management Review*. V. 21, n.1, p. 68-79.
- Castells, M. (2005). *A Sociedade em Rede*. Paz e Terra.
- Chunliang, Z. & Shulin, S. (2017). Evaluation the Level of Development of Smart City based on the SA-BPNN of PCA Method. *Scholars Journal of Engineering and Thacnology*, 5(7), 359-364.
- Cocchia, A. (2014). Smart and digital city: A systematic literature review. In *Smart City*. Berlin, Germany: Springer, pp. 13–43.
- Cooper, T.L.; Gulick, L. (1984). Citizenship and Professionalism in Public Administration. In: *Public Administration Review*, V. 44, pp. 143-151.
- Dameri, R.P. (2013). Searching for Smart City definition: a comprehensive proposal. *International Journal of Computers & Technology*, 11(5), 2544-2551.
- Dameri, R.P. (2017). *Smart City Implementation – Creating Economic and Public Value in Innovative Urban Systems*. Switzerland: Springer.
- Davila, A.; & Elvira, M.M. (2012). Latin American HRM Models. In: Brewster, C.; Mayrhofer, W.; Farndale, E. (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Dias, R.; & Matos, F. (2012). Políticas públicas – princípios, propósitos e processos. São Paulo: Editora Atlas.
- Dimaggio, P.J.; Powell W.W. (2007). Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Coords.) *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas.

- Donaldson, L. (2007). Teoria da contingência estrutural. In CLEGG, S.R.; HARDY, C. NORD, W.R. (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Dye, T. R. (2010). Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: Heidemann, F.G.; & Salm, J.F. *Políticas Públicas e Desenvolvimento – Bases Epistemológicas e Modelos de Análise*. Brasília: UNB, 2ª ed.
- EAESP-FGV (2016). *Smart Citites Transformação Digital de Cidades*. São Paulo: FGV.
- El País. (2020). Brilhante ou aterradora? Assim é a cidade do futuro que o Google está construindo em Toronto. *Jornal El País*. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2020/02/20/estilo/1582204265_404361.html. Acessado em 2/3/2020.
- Flathman, R. (1981). Citizenship and Authority: A Chastened View of Citizenship. *News for Teachers of Political Science*.
- Giffinger, R.; Fertner, C.; Kramar, H.; Kalasek, R.; Pichler-Milanovic, N.; and Meijers, E. (2007). *Smart cities. Ranking of European medium-sized cities*. Disponível em: http://www.smartcities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf
- Hall, P.; Soskice, D. (eds.) (2003). *Varieties of capitalism – The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford Press, (cap. 1)
- Hartley, J.; Potts, J.; & MacDonald, T. (2012). *The CCI creative city index 2012*. *Cult. Sci. J.*, v. 5, n. 138.
- IAP2 (2014). IAP2 Spectrum of Public Participation. Disponível em: www.iap2.org
- IESE – Business School. (2016). *IESES Cities in Motion Index*. University of Navarra.
- Karimov, E. (2018). Can an Authoritarian Regime have a Meritocratic Public Administration? The case of Azerbaijan. *Central Asia Program Paper 207*. CAAF Fellows Papers, June, 2018.
- Kishtainy, N.; Abbot, G.; Fardon, J.; Weeks, M.; Meadway, J.; Wallace, C.; Kennedy, F. (2013). *O Livro da Economia*. [tradução Carlos S. Mendes Rosa]. São Paulo: Globo.
- Machado-da-Silva, C.; & Gonçalves, S.A. (2007). Nota técnica: a teoria institucional. In Clegg, S.R.; Hardy, C.; & Nord, W.R. (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Nam, T.; & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing Smart City with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times* (pp. 282–291). ACM.
- Nascimento, C. (2019). Da visão à ação: implementando projetos de cidades inteligentes e o papel das autoridades locais. Representante da Rede Brasileira de Cidades Inteligentes e Humanas. Palestra proferida em Smart Citu Expo Curitiba, 21 e 22 de março de 2019.
- Nascimento, G.C.; Rodrigues, V. J.; & Megliorini, E. (2010). Conceitos da Teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. *XVII Congresso Brasileiro de Custos*. Belo Horizonte.
- Nierhüser, W.; Warhurst, C. (2012). Comparative employment relations: definitional, disciplinary and development issues. In Brewster, C.; Mayrhofer, W. *Handbook of research on comparative human resource management*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
- North, D.C. (1990). Behavioral assumptions in a theory of institutions. In: *Institutions, institutional change and economic performance* (pp. 17-27). Cambridge: University Press.
- North, D.C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5, n. 1, 97-112.
- Peters, B.G. (2013). O que é Governança? *Revista do TCU*. Brasília: Tribunal de Contas da União.

- Pitteri, S.; Saes, M.S.M.; & Bresciani, L.P. (2015). Competências Territoriais e Desenvolvimento Regional. Uma Proposta Metodológica Para Pesquisas Interdisciplinares. *Desenvolvimento em Questão*, 13(31), 6-38.
- Porter, M.E.; & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. Nov.
- PricewaterhouseCoopers (2017). *Workforce of the Future – The competing forces shaping 2020*.
- Quin, B.; Strömberg, D.; Wu, Y. (2018). E-autocracy: Surveillance and propaganda in Chinese social media. VOX-EU CEPR Research-based policy analysis and commentary from leading economists. Disponível em: <https://voxeu.org/article/e-autocracy-surveillance-and-propaganda-chinese-social-media>.
- Ramos, A.G. (2010). A Modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. In: Heidemann, F.G.; & Salm, J.F. *Políticas Públicas e Desenvolvimento – Bases Epistemológicas e Modelos de Análise*. Brasília: UNB, 2ª ed.
- Ramos, C.A. (2016). Qualificação da Força de Trabalho, Produtividade e Habilidades não-cognitivas. In: Macambira, J; Araújo, T.P.; Lima, R.A. (Orgs.). *Mercado de Trabalho: Qualificação, Emprego e Políticas Sociais*. Fortaleza: IDT.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social theory and global culture*. London: Sage.
- Rodrigues, M.; & Franco, M. (2018). Measuring the Performance in Creative Cities: Proposal of a Multidimensional Model. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, vol. 10(11), pages 1-21, November.
- Schneider, B.R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41, 2009. pp 553-571.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. Edipro.
- Slomski, V.; Mello, G.R.; Filho, F.T.; & Macedo, F.Q. (2008). Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Editora Atlas.
- Tanure, B. (2010). *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Thorpe, C.; Yuill, C.; Hobbs, M.; Todd, M.; Tomley, S.; Weeks, M. (2011). *O Livro da Sociologia*. São Paulo: Globo, 2015.
- Vanolo, A. (2014). Smartmentality: The Smart City as Disciplinary Strategy. *Journal of Urban Studies*. Vol. 51, n. 5.
- Washburn, D.; Sindhu, U.; Balaouras, S.; Dines, R.A.; Hayes, N.; Nelson, L.E. (2009). *Helping CIOs understand “Smart City” initiatives*. *Growth*, 17, 1-17.
- Williamson, O.E. (1987). *The economic Institutions of capitalism: firms markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1987. Prólogo, caps. 1 e 2.
- Williamson, O.E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. Vol. XXXVIII (September 2000) pp. 595–613.
- Wright, P.M.; & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. V. 18, n. 2, p. 295–320.