

# AS CIDADES E A COVID-19:

## NECESSIDADES, EXPECTATIVAS E TENDÊNCIAS TRAZIDAS PELA PANDEMIA

Organizadoras:

**Clarissa Stefani Teixeira**

**Ágatha Depiné**

**VIA**

  
**traços urbanos**



# RESSIGNIFICANDO OS ESPAÇOS DOS ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO: EM DIREÇÃO AO MODELO HÍBRIDO

---

Jorge Audy  
Flávia Siqueira Fiorin

O que define a qualidade de uma grande Universidade são seus acadêmicos (docentes, pesquisadores e estudantes), os talentos que fazem a diferença entre as Instituições. Mas a infraestrutura, incluindo seus espaços, embora não determinante, contribui para implementar a visão de futuro de uma grande Instituição, ou de um projeto de porte relevante, como um Parque Científico e Tecnológico, ou tipos de ecossistemas de inovação.

Assim, quando um ecossistema de inovação ou novos projetos são construídos, não acrescentam somente novos espaços aos existentes. Revelam, por meio da arquitetura e espaços, seus valores, aspirações e visão de futuro. Os novos espaços não são somente respostas às demandas imediatas, mas a expressão de sua fé no seu futuro e no futuro da sociedade onde atuam, bem como, seu papel na construção desta sociedade.

A pandemia colocou uma lente de aumento jamais vista sobre a sociedade. E esta lente fez com que emergissem debates e situações que derrubaram verdades até então inquestionáveis. Do dia para noite, nossa liberdade de deslocamento foi limitada, seja pela imposição de medidas de distanciamento, seja pela consciência individual ou mesmo pelo medo do desconhecido. À medida que deixamos de circular e nos afastamos fisicamente, nos conectamos. Mas fica a pergunta, e os ambientes físicos de trabalho, convivência e interação, que caracterizam os melhores ecossistemas de inovação do mundo?

A aproximação digital foi uma avalanche que levou as tecnologias corriqueiras a uma geração às mãos de todos. Para os mais velhos, a resistência não foi apenas pela adoção da tecnologia, mas também pelo sentimento de incredulidade por estar longe de quem preenchia seus dias. Crianças que até então tinham os celulares dos seus pais como objeto de desejo para diversão, viram seu mundo escolar migrar para pequenas telas. Quem um dia seria ousado suficiente para sugerir que uma geração inteira poderia ser alfabetizada com aulas por uma tela de celular sem qualquer preparação para transição ou robusto plano de ensino?

À medida que nos afastamos, vimos a maioria das nossas casas voltarem a ser o centro das nossas vidas: nosso núcleo familiar, social, escolar e, claro, de trabalho. É óbvio dizer que o impacto não esteve restrito aos indivíduos. As relações de trabalho mudaram drasticamente em semanas. Resignificar tem sido um exercício constante. Desafios emergem de todo lado, possivelmente em proporção semelhante que as oportunidades. Passados mais de seis meses da chegada da pandemia no país, vivemos algumas mudanças, tangíveis ou intangíveis, que são absolutamente irreversíveis. Não seria diferente com os ecossistemas de inovação, na sua infraestrutura e na sua arquitetura.

## **Impacto nos negócios**

Neste contexto, é senso comum que o uso intensivo das tecnologias digitais para comunicação foi fundamental para manter os negócios funcionando. A necessidade imediata de reconversão de relações e concepções para a manutenção dos serviços essenciais (e outros nem tão essenciais assim), pressionou esferas legais e organizacionais em todos os níveis. Legislações foram flexibilizadas, políticas organizacionais foram revisadas e posturas profissionais pessoais foram revistas. Porém, mais do que viabilizar que transações fossem feitas a distância, o cenário derrubou barreiras de *mindset* de todos os lados. São inúmeros os exemplos de atividades e reuniões que jamais se cogitariam fazer a distância, e que hoje poucos estariam dispostos a se deslocar para tal.

Outra mudança que parece irreversível é o foco no propósito e nas pessoas. Nesse período em que as organizações (e pessoas!) se voltaram para dentro, obrigadas a se reorganizar, emergiu uma necessidade indissociável do contexto: o que eu realmente faço, para quem e por quê? O propósito das organizações foi escancarado. Escancarado também ficou o fato de que as pessoas são, em essência, valiosíssimas para as organizações. Zelar pela sua saúde e bem-estar (físico e mental) já não é uma bandeira a ser levantada ou legislação a ser seguida, é uma necessidade.

A combinação da adoção de tecnologias digitais em massa e foco nas pessoas traz reflexões interessantes e mudanças objetivas para nossos contextos profissionais. Ainda em meio a uma pandemia é arriscado definir como serão as relações de trabalho, mas temos uma certeza: o trabalho remoto veio para ficar.

Ainda que a realidade do trabalho remoto não seja novidade para alguns segmentos, como para tecnologia da informação por exemplo, esse senso comum traz desdobramentos em inúmeras frentes. Aqui vamos focar em explorar a ressignificação dos espaços de trabalho. À medida que a pandemia é parcialmente controlada em determinadas regiões a retomada é a pauta mais frequente. Quando falamos em retomada aos ambientes de trabalho, o primeiro questionamento que precisa ser levantado é: quem volta ao presencial e qual a razão para isso? Só então se tem subsídios para avançar no como e, conseqüentemente, em como os espaços estarão montados para essa recepção das pessoas e seus novos formatos de trabalho.

Com a adoção de modelos de trabalho remoto, a densidade ocupacional dos espaços das empresas será alterada. Essa mudança está diretamente relacionada a atividade *core* da organização, mas também é impactada pelo contexto dos seus colaboradores. A produtividade é um aspecto que está sempre presente nas rodas de discussão de trabalho remoto. Há quem tenha um contexto pessoal em que a produtividade aumenta expressivamente no remoto, porém também existe um grupo (nada pequeno) que tem sua produtividade negativamente impactada pelo contexto doméstico (ainda que o trabalho remoto não esteja restrito ao ambiente das casas).

## **Em busca de um novo equilíbrio**

Neste sentido, considerando atividade *core* de organização combinada ao perfil de seus colaboradores, não há possibilidade de haver consenso quanto à densidade de ocupação dos espaços. Em exploração informal, constatou-se que, em média, empresas prioritariamente digitais estimam reduzir a 30% suas sedes presenciais, enquanto empresas de indústrias tradicionais relacionam essa redução apenas a setores administrativos que, em geral, não representam mais que 20-30% da operação. O consenso é que a densidade será reduzida.

Outro aspecto que desponta como consenso consolidado é o desafio de transmitir a cultura organizacional pelos meios digitais. Nesse momento de pandemia, foram inúmeros os *posts* que vimos de colaboradores recebendo seus “caderninhos e canecas” em casa enviados pelas empresas, quase como nova *commodity*, substituindo o crachá de acesso ao prédio em uma busca ínfima de levar o contexto organizacional ao remoto.

Na contramão do que é apontado como competências essenciais para o futuro das relações de trabalho, o contexto digital limita capacidades humanas relacionadas aos sentidos, e tende a afetar o exercício da empatia, da criatividade, do vínculo e da cooperação.

Desse contexto, podemos ler alguns claros sinais: os escritórios terão sua densidade de ocupação reduzida; escritório será lugar de produtividade para alguns, para outros o lugar de produtividade é *anywhere*; a interação presencial sendo considerado o principal modelo para a disseminação do intangível, da cultura organizacional, do acaso criativo, do encontro.

A busca pelo equilíbrio entre produtividade e capacidade criativa não é um desafio da pandemia, mas sem dúvida é um ponto crítico nesse cenário. E aí chegamos objetivamente no contexto dos ambientes de inovação. Quais oportunidades e desafios emergem para essas estruturas que têm em seu propósito principal a conexão entre atores, ser a ignição e motor de iniciativas que dependem de redes colaborativas para se tornarem viáveis, mas que por outro lado tem grande parte dos seus modelos de negócio pautado pela receita de ocupação de áreas físicas?

Reiteradamente afirmamos: “aquela empresa que se instala em um parque tecnológico, chega no início do dia, percorre as áreas de uso comum e fecha suas portas para desempenhar suas atividades, não alcança compreender nossa proposta de valor”. Explicamos desde o primeiro tijolo que nossa operação está baseada nas pessoas e nas relações entre elas, que “tijolos” são meras ferramentas que viabilizam esses encontros.

Nos ecossistemas de inovação, a situação de pandemia nos coloca o desafio de replicarmos esse modelo digitalmente, com todos os desafios da limitação de sentidos, porém nos apresenta a oportunidade de ver nossa rede exponencialmente ampliada, chegando *anywhere*.

## **A nova fronteira: os ecossistemas de inovação híbridos**

Nos novos **ambientes híbridos** que emergirão a partir da combinação de ambientes físicos e digitais nos ecossistemas de inovação, a pandemia gerou uma janela única para nos movimentarmos em direção aos ambientes mais ubíquos, porém também mais complexos do ponto de vista da gestão e da sua orquestração. Nos movimentamos inevitável e rapidamente para ambientes físico e remotos (ou virtuais), também sendo chama-

dos de *physical*. Com isto emergem novas oportunidades e desafios e as respostas que cada ecossistema de inovação dará determinará também o seu futuro.

Assim como os tijolos e o design de interiores dos espaços, as ferramentas digitais e seu design aceitam qualquer formato, qualquer cor. São os valores institucionais que definem a dinâmica de uso dos ambientes, sejam eles físicos ou digitais. Para efeito de reflexão, ainda em uma fase exploratória do que teremos pela frente, relacionados algumas tendências que emergem do contexto atual:

- **Novos atores no ecossistema físico e digital**
  - Descentralização dos ambientes de negócios dos grandes centros urbanos. Uma vez que a barreira de deslocamento cai e inúmeras atividades são aceitas no contexto digital, a busca por qualidade de vida cresce;
  - Voltar os olhares a territórios que formam talentos qualificados, se torna cada vez mais frequente. A implantação de estruturas, mesmo que enxutas, nas proximidades de onde estão os talentos, tende a ser uma realidade cada vez mais frequente;
  - Ampliação do número de parceiros nos ecossistemas com alta ocupação, em consequência da redução dos espaços ocupados pelas operações atuais, abrindo espaço para novos parceiros e ressignificação das áreas de uso comum.
  
- **Modelo de gestão dos ecossistemas**
  - Impacto nos modelos de gestão dos ecossistemas de inovação físicos na migração para os ambientes híbridos, permitindo uma orquestração entre os espaços físicos e remotos (virtuais).
  - Implantação de modelos em rede, em estrutura de grafos, com poucos níveis hierárquicos e estruturas de gestão e governança mais leves e ágeis
  
- **Espaço físico e equipamentos**
  - Uso de equipamentos próprios (celular, tablets, notes, alivia a demanda por equipamento de uso comum, porém amplia a necessidade de conectividade a dispositivos, principalmente de projeção (telas, televisores, projetores);
  - Em situação de pandemia, o uso de áreas externas ou abertas vem sendo

largamente explorado. Sacadas, jardins e rooftops vem sendo escolha frequente para reuniões ou mesmo estação de trabalho;

- Ampliação da demanda por ambientes de escritórios, individuais ou compartilhados, no conceito “plug and play”;
  - Ambientes flexíveis em sua configuração vem sendo uma alternativa cada vez mais adotada. É valorizada a possibilidade de adequação do espaço, com setup imediato, realizado pelos próprios usuários,
  - Conectividade imediata a dispositivos e à rede wi-fi é exigência para qualquer ambiente de trabalho híbrido, onde time presencial e remoto interagem simultaneamente.
- **Plataforma Tecnológica**
    - Concepção e desenvolvimento de plataforma tecnológica que amplie o espaço físico dos ecossistemas de inovação para o espaço virtual, gerando novas ofertas de valor e conectando com os múltiplos espaços disponibilizados, nas dimensões físicas e remotas.

Concluindo esta reflexão, entendemos que um dos mais importantes e determinantes desafios para os ecossistemas de inovação envolve as questões relacionadas ao conceito de espaço e presença, tanto no mundo físico como no virtual. Muitas possibilidades e oportunidades vão surgir, a análise e decisão estratégica de cada ambiente de inovação deverá refletir suas visões de futuro e características locais, na questão presencial, e globais, na questão remota.

Este tema é complexo pois envolve, como vimos, não somente os ambientes físicos e virtuais. No ambiente físico, envolve a ressignificação dos espaços, uma nova visão sobre a arquitetura dos espaços. Arquiteturas, de interiores e dos próprios edifícios, que definem uma visão de futuro e expressam aonde e como queremos chegar nesta visão. No mundo virtual, no desenvolvimento de uma plataforma tecnológica para suportar uma presença virtual de ecossistema de inovação temos o mesmo desafio, não mais expresso na arquitetura física, mas nas interfaces, experiências dos usuários e metáforas de navegação e presença virtual.

No ambiente virtual, envolve ainda a especificação do ambiente remoto desejado, quais as tecnologias que viabilizarão esta especificação desejada e seus impactos no

ecossistema como um todo. A competição no mundo virtual será potencialmente muito maior. E as possibilidades de parcerias e criação de espaços comuns, conjuntos, uma nova e promissora possibilidade. Provavelmente evoluiremos dos modelos de parcerias tipo softlanding, típicos dos ambientes físicos, para parcerias de co-criação e desenvolvimento de espaços virtuais comuns, no mundo remoto.

Sem dúvidas, nos próximos tempos estaremos envolvidos com estas questões com relação aos ecossistemas de inovação. As perguntas corretas e como chegaremos às respostas provavelmente vão definir o sucesso futuro de cada ecossistema de inovação. Em especial, se acreditamos que o futuro não nos levará de volta ao passado, na situação que vivíamos no período pré-pandemia. Não temos certeza de quais serão as respostas, talvez nem mesmo saibamos as perguntas corretas, mas temos convicção do como chegaremos a elas. De forma colaborativa, co-criando o novo modelo, onde todos os atores são envolvidos, em cada ecossistema de inovação.



