

LUCIENE GONÇALVES DE MORAES

**O PAPEL ESTRATÉGICO DO CAPITAL INTELECTUAL E FORMAÇÃO
DE LIDERANÇAS PARA CIDADES INTELIGENTES: UMA ANÁLISE EM
EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO DE RIO VERDE/GO**

PTT integrado a Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Rio Verde, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Haihani Silva Passos
Coorientadora: Daniela Cabral de Oliveira

Área de concentração: Gestão Estratégica de Processos Inovadores

Linha de Pesquisa: Estratégia e Inovação Organizacional

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- | | |
|--|---|
| ☐ Tese (doutorado) | ☐ Artigo científico |
| ☐ Dissertação (mestrado) | ☐ Capítulo de livro |
| ☐ Monografia (especialização) | ☐ Livro |
| ☐ TCC (graduação) | ☐ Trabalho apresentado em evento |

☒ Produto técnico e educacional - Tipo: E-BOOK

Nome completo do autor:

Luciene Gonçalves de Moraes

Matrícula:

2023210012

Título do trabalho:

A Safra da Inteligência: como conhecimento, liderança e capital intelectual cultivam o futuro das cidades brasileiras.

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 06 / 07 / 2026

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☒ Sim ☐ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais incluso no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde

06 / 07 / 2026

Local

Data



Documento assinado digitalmente

LUCIENE GONCALVES DE MORAES

Data: 08/07/2026 10:44:03-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)



Documento assinado digitalmente

HAIHANI SILVA PASSOS

Data: 06/07/2026 11:10:45-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

M828 Moraes, Luciene Gonçalves de
A Safra da Inteligência: Como conhecimento, liderança e capital intelectual cultivam o futuro das cidades brasileiras / Luciene Gonçalves de Moraes. Rio Verde 2026.
113f. il.
Orientadora: Profª. Dra. Haihani Silva Passos.
Coorientadora: Profª. Dra. Daniela Cabral de Oliveira.
Dissertação (Mestre) - Instituto Federal Goiano, curso de 0233484 - Mestrado Profissional em Administração (Campus Rio Verde).
1. Cidade Inteligente. 2. Liderança. 3. Capital Intelectual. 4. Capital Humano. 5. Inovação. I. Título.

A SAFRA DA INTELIGÊNCIA



*Como conhecimento, liderança e
capital intelectual cultivam o futuro
das cidades brasileiras*

LUCIENE MORAES • HAIHANI PASSOS • DANIELA OLIVEIRA

Rio Verde • Goiás • 2026

LUCIENE • HAIHANI • DANIELA

A SAFRA DA INTELIGÊNCIA

*Como conhecimento, liderança e capital intelectual
cultivam o futuro das cidades brasileiras*

Rio Verde, Goiás • 2026

A SAFRA DA INTELIGÊNCIA

Autoras

Luciene Gonçalves de Moraes
Haihani Silva Passos
Daniela Cabral de Oliveira

Orientação acadêmica

Profa. Dra. Haihani Silva Passos
Orientadora

Profa. Dra. Daniela Cabral de Oliveira
Coorientadora

Programa

Programa de Pós-Graduação em
Administração
Instituto Federal Goiano, Campus Rio
Verde

Entrevistados

Fabiano Guimarães Silva
José Carlos Cintra
Wellington Carrijo

Entrevistadoras

Luciene Gonçalves de Moraes
Haihani Silva Passos

Apoio técnico às entrevistas

Larissa Marques
Emanuelly de Oliveira Mecnas

Produção editorial

Revisão técnica e textual, coordenação
editorial e projeto gráfico
Prof. Me. Wayrone Klaiton Luiz Silva

Fotografia

Pedro Lima Bezerra

Prefácio

Márcia Cristina Puydinger de Fazio

Instituição responsável

Instituto Federal Goiano (IF Goiano)
Reitor: Elias de Pádua Monteiro
Gestão 2024 a 2028

Nota sobre criação visual

Algumas imagens desta obra foram produzidas ou tratadas com apoio de inteligência artificial generativa, sob concepção, direção editorial, seleção, edição e curadoria humana.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Moraes, Luciene Gonçalves de

A safra da inteligência [livro eletrônico] :
como o conhecimento, liderança e capital intelectual
cultivam o futuro das cidades brasileiras / Luciene
Gonçalves de Moraes, Haihani Silva Passos, Daniela
Cabral de Oliveira. -- Rio Verde, GO :
Ed. dos Autores, 2026.

PDF

Vários colaboradores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-02-22803-6

1. Administração 2. Capital intelectual
3. Cidades inteligentes 4. Desenvolvimento
organizacional 5. Gestão do conhecimento 6. Liderança
7. Planejamento 8. Território I. Passos, Haihani
Silva. II. Oliveira, Daniela Cabral de. III. Título.

26-377131.1

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

SUMÁRIO

PREFÁCIO	6
APRESENTAÇÃO	7
PARTE I: FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA URBANA	9
CAPÍTULO 1 • PARTE I: Da cidade conectada à cidade consciente	11
CAPÍTULO 2 • PARTE I: Por que as empresas precisam olhar para isso agora	17
CAPÍTULO 3 • PARTE I: O ativo invisível que move as cidades	23
CAPÍTULO 4 • PARTE I: Capital intelectual, liderança e Tríplex Hélice	31
CAPÍTULO 5 • PARTE I: O que a pesquisa revelou	38
PARTE II: AS VOZES DO TERRITÓRIO	45
CAPÍTULO 6 • PARTE II • VÉRTICE ACADEMIA: Fabiano Guimarães Silva	47
CAPÍTULO 7 • PARTE II • VÉRTICE MERCADO: José Carlos Cintra	54
CAPÍTULO 8 • PARTE II • VÉRTICE GOVERNO: Wellington Carrijo	61
PARTE III: SÍNTESE E HORIZONTES	69
CAPÍTULO 9 • PARTE III: Perguntas que todo gestor precisa responder	71
CAPÍTULO 10 • PARTE III: A colheita da inteligência	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
QUEM ASSINA, QUEM FALA	88
BASTIDORES DA SAFRA	97
RECONHECIMENTOS	104

PREFÁCIO

A Safra da Inteligência: Cidades Conectadas por Mentes Integradas

Receber o convite para prefaciar este livro é um gesto que guardo com especial carinho. Ele ganha um significado ainda mais profundo por vir de amigas muito queridas, cuja seriedade e compromisso com o fazer científico se destacam. As autoras são profissionais de uma competência discreta e inspiradora, daquelas que conduzem seus caminhos com generosidade e lealdade, qualidades raras que se refletem em cada escolha desta jornada acadêmica e pessoal.

Acompanhar Luciene, Haihani e Daniela nestas páginas é, acima de tudo, aceitar um convite a uma leitura necessária e bem conduzida. A Safra da Inteligência não se limita a diagnosticar os aparatos tecnológicos que costumam ilustrar o conceito de cidades inteligentes. O olhar das autoras vai além: elas deslocam o debate para as pessoas que habitam, governam, trabalham e constroem o espaço urbano.

Com uma escrita fluida e um tom acolhedor, o texto nos conduz pela premissa de que a infraestrutura tecnológica é somente o ponto de partida. O verdadeiro diferencial de uma comunidade reside em seu “software” humano, na maturidade do conhecimento compartilhado, na capacidade de liderança adaptativa e no fortalecimento das relações de cooperação. É o que as autoras chamam de “a safra que se cultiva no invisível”, uma metáfora feliz para o capital intelectual que sustenta as transformações reais.

Ao longo dos capítulos, compreende-se como a articulação da Tríplice Hélice, a união entre governo, mercado e academia, se desdobra na prática. Tendo Rio Verde, no interior de Goiás, como cenário de análise, a obra ilustra que o desenvolvimento regional e o agronegócio moderno dependem fundamentalmente da inteligência territorial e da formação de redes integradas de saberes. O livro concilia rigor metodológico e clareza prática, apresentando ferramentas conceituais valiosas para gestores, pesquisadores e cidadãos interessados no futuro coletivo.

Este trabalho é um convite sereno à reflexão e ao diálogo. Ao entrar nestas páginas, o leitor encontrará um percurso de aprendizagem bem estruturado, capaz de reposicionar a forma como compreendemos o desenvolvimento das cidades brasileiras.

Uma excelente e proveitosa leitura.

Márcia Cristina Puydinger de Fazio

APRESENTAÇÃO



A SAFRA QUE SE CULTIVA NO INVISÍVEL



Entre território, conhecimento e futuro



APRESENTAÇÃO

A safra que se cultiva no invisível

Esta obra nasce de uma inquietação que atravessa, hoje, empresas, setor público e academia: como construir cidades que sejam, de fato, inteligentes, e não apenas digitalizadas? A pergunta parece simples e, justamente por isso, é necessário falar. Porque ela exige descolar a inteligência urbana da lógica do equipamento e devolvê-la ao seu lugar de origem: as pessoas que pensam, decidem, articulam e cultivam, ao longo do tempo, o solo cognitivo de um território.

Estruturada em três partes, a obra é, acima de tudo, um exercício de diálogo entre teoria e território. A Parte I, Fundamentos da inteligência urbana, recupera, em cinco capítulos, o estado da arte sobre cidades inteligentes, capital intelectual, liderança adaptativa e Tríplice Hélice, mobilizando autores consagrados no Brasil e no exterior. A Parte II, As vozes do território, dá voz a três lideranças rio-verdenses que personificam, na prática cotidiana, as pontas da Tríplice Hélice: a academia, na figura de Fabiano Guimarães Silva, Diretor-Geral do Campus Rio Verde de uma instituição de ensino superior; a empresa, na figura de José Carlos Cintra, presidente da ACIRV; e o governo, na figura do prefeito Wellington Carrijo. A Parte III, Síntese e horizontes, converte diagnóstico em consciência estratégica, oferecendo ao gestor um conjunto de perguntas e uma visão de futuro para Rio Verde e para o agronegócio brasileiro.

A tese central é clara: cidades inteligentes não se constroem apenas com tecnologia, mas com pessoas que sabem o que fazer com ela. Sob essa convicção, a obra propõe contribuições conceituais originais, o Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial, o Pentágono da Liderança Inteligente e a tipologia das Três Velocidades de Rio Verde, ancoradas aos achados empíricos da pesquisa de Moraes (2026) sobre as empresas do agronegócio regional e a formação de líderes. Acreditamos que esse conjunto oferece, ao gestor público e ao empresário, instrumentos para diagnosticar o presente, mas especialmente para projetar e construir, deliberadamente, o futuro.

Que a leitura seja, mais do que informativa, provocadora. E que, ao final, o leitor encontre menos respostas prontas e mais perguntas estratégicas, aquelas que distinguem, no longo prazo, as cidades que apenas crescem das que efetivamente amadurecem.

Haihani Silva Passos

P A R T E I



FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA URBANA



*Cinco capítulos para compreender a cidade
como sistema vivo de conhecimento,
liderança e articulação territorial*



PARTE I: FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA URBANA

Cinco capítulos para estabelecer o quadro conceitual da obra: da genealogia teórica do conceito de cidade inteligente à formulação dos três frameworks autorais, o Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial, o Pentágono da Liderança Inteligente e a tipologia das Três Velocidades de Rio Verde. A Parte I oferece o vocabulário; as Partes II e III, a vida.

Da cidade conectada à cidade consciente

O lugar das pessoas na inteligência urbana

“A cidade é o lugar onde os homens podem viver bem; mas, sobretudo, onde podem viver juntos.”

Inspirado no pensamento de Aristóteles, *Política*, Livro VII

Imagine, por um instante, uma cidade que nunca desacelera. Sensores monitoram o trânsito segundo a segundo. Algoritmos reorganizam fluxos urbanos em milissegundos. Plataformas digitais conectam serviços públicos, empresas privadas e cidadãos em uma trama quase invisível. Dados circulam continuamente, antecipando demandas, corrigindo falhas, otimizando rotinas, eliminando atritos. À primeira vista, tudo parece funcionar com precisão milimétrica.

E talvez funcione, sim. Mas funcionar não é o mesmo que florescer. É nesse intervalo, entre o que opera e o que transforma, entre o que conecta e o que emancipa, que se instala a pergunta central desta obra: cidades inteligentes são feitas para as pessoas?

1.1 A pergunta que atravessa o século XXI

Cidades inteligentes são feitas para as pessoas? A pergunta parece simples, quase ingênua. Mas é exatamente essa simplicidade que a torna desconfortável e necessária. Sob o brilho dos sensores, das plataformas integradas, dos algoritmos preditivos e dos painéis de comando que prometem reorganizar o mundo urbano em tempo real, permanece uma indagação persistente: para quem, afinal, estamos construindo essas cidades?

Esta obra nasce dessa pergunta. Nasce, em essência, da convicção de que respondê-la exigirá deslocar o olhar do hardware para o humano, da infraestrutura para o intelecto, do dado para o discernimento. Uma cidade pode ostentar a mais avançada arquitetura digital do planeta e, ainda assim, falhar miseravelmente naquilo que importa: oferecer

condições dignas de vida, oportunidade de desenvolvimento, ambientes de inovação, espaços de pertencimento e horizontes de futuro às pessoas que a habitam. A inteligência urbana, como defendemos neste percurso, é menos uma questão de tecnologia e mais uma questão de consciência coletiva.

1.2 Genealogia do conceito: o que a literatura ensina

O termo *smart city* ganhou densidade na literatura internacional a partir do final dos anos 1990. Caragliu, Del Bo e Nijkamp (2011), em estudo publicado no *Journal of Urban Technology*, ofereceram uma formulação influente do conceito: uma cidade inteligente é aquela que investe simultaneamente em capital humano, capital social, infraestrutura tradicional e infraestrutura digital, combinando esses investimentos de modo a sustentar crescimento econômico durável, qualidade de vida elevada, governança participativa e gestão prudente dos recursos naturais.

Komninos (2015), em *The Age of Intelligent Cities*, ampliou essa formulação. Para o autor, cidades inteligentes constituem ambientes em que a inovação ocorre como propriedade emergente da articulação entre três camadas interdependentes: comunidades de pessoas, instituições e infraestruturas digitais. A inteligência urbana resulta da combinação, e não da soma, dessas três camadas.

Cohen (2012), estrategista urbano e climático, com experiência na formulação de estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável, à resiliência urbana e à implementação de cidades inteligentes, propôs um modelo analítico bem difundido, a chamada *Smart City Wheel*, que organiza as dimensões da inteligência urbana em seis eixos: economia inteligente, governança inteligente, ambiente inteligente, mobilidade inteligente, pessoas inteligentes e vida inteligente. Sua contribuição permanece útil porque coloca, explicitamente, pessoas inteligentes como uma das seis dimensões constitutivas da inteligência urbana, ao lado de elementos tradicionalmente mais técnicos.

1.3 Eco institucional: OCDE e UNESCO

Esse deslocamento interpretativo encontra eco institucional. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em seus relatórios recentes sobre cidades inteligentes, tem reiteradamente sustentado que a digitalização e a inovação são instrumentos a serviço do bem-estar, da sustentabilidade, da eficiência e do

crescimento inclusivo, não fins em si mesmos. A UNESCO, em suas publicações sobre desenvolvimento urbano sustentável, vem defendendo uma abordagem humanista da inteligência urbana, capaz de conjugar tecnologia, inclusão, sustentabilidade ambiental, diversidade cultural e participação social como dimensões inseparáveis de uma mesma agenda. A inteligência urbana, nessa perspectiva, não reside somente nos sistemas conectados, mas na capacidade política, ética e técnica das cidades de não deixarem ninguém para trás em meio às transformações digitais em curso.

1.4 Da cidade conectada à cidade que aprende

Há uma metáfora que captura, com precisão, o deslocamento conceitual contemporâneo: a metáfora da cidade aprendente. Inspirada na clássica formulação de Senge (1990) sobre as organizações aprendentes, essa metáfora propõe que tratemos as cidades não como artefatos estáticos a serem otimizados, mas como sistemas vivos capazes de aprender, errar, corrigir-se e evoluir continuamente. A diferença prática entre uma cidade conectada e uma cidade que aprende é, em termos práticos, uma diferença de horizonte temporal. A cidade conectada otimiza o presente; a cidade que aprende, prepara-se para o futuro.

Medellín: quando aprender se torna uma estratégia de cidade

Há cidades que aprendem a usar tecnologia. Há cidades que aprendem a aprender. A diferença parece sutil, mas redefine tudo.

Ao longo das duas últimas décadas, Medellín protagonizou uma das transformações urbanas mais estudadas do mundo contemporâneo. O que projetou a cidade colombiana no mapa internacional das *smart cities* não foi principalmente a tecnologia adotada. Foi uma decisão estratégica anterior, mais silenciosa e mais poderosa: a decisão de tornar a aprendizagem contínua um princípio permanente de governança.

Medellín compreendeu, antes de muitas cidades brasileiras, uma verdade que ainda escapa ao debate público sobre inovação urbana no Brasil. Transformação inteligente não consiste em implantar soluções tecnológicas. Consiste em desenvolver capacidades institucionais para aprender com os próprios desafios, revisar decisões, aperfeiçoar políticas públicas, integrar diferentes atores do território e transformar experiências acumuladas em inteligência coletiva aplicável.

Em Medellín, aprender deixou de ser evento pontual, palestra ocasional ou treinamento isolado. Tornou-se processo estruturante do desenvolvimento urbano. Uma

cidade conectada coleta dados. Uma cidade que aprende transforma dados em decisões, e decisões em capacidade permanente de adaptação.

Essa perspectiva alinha-se, com precisão conceitual, ao movimento internacional das *Learning Cities* promovido pela UNESCO. Segundo essa abordagem, cidades verdadeiramente inteligentes são aquelas que incorporam a aprendizagem ao longo da vida como princípio estruturante de governança. A inteligência de um território, nessa leitura, não se limita à produção de dados ou à adoção de tecnologias. Manifesta-se na capacidade de traduzir conhecimento em decisões públicas cada vez mais qualificadas e em soluções construídas coletivamente entre os diferentes atores do ecossistema urbano.

A leitura encontra respaldo empírico consistente. Ao analisarem Medellín como referência internacional em cidades inteligentes, Smith *et al.* (2023) demonstram que o reconhecimento global obtido pela cidade decorre menos da tecnologia instalada e mais da capacidade construída ao longo do tempo de integrar governo, universidades, comunidades e organizações locais em processos contínuos de aprendizagem e inovação. Segundo os autores, a inteligência urbana se fortalece justamente quando a tecnologia amplia a capacidade das pessoas de compreender, participar e transformar o território, sobretudo em contextos marcados por desafios sociais complexos, como o de Medellín nas últimas duas décadas.

Talvez esteja aqui a principal lição que Medellín entrega às cidades brasileiras que estão consolidando, agora, suas primeiras grandes iniciativas de inovação urbana. Cidades conectadas acompanham as mudanças. Cidades que aprendem conduzem as mudanças.

Essa diferença, aparentemente estilística, é na prática o que separa territórios que apenas incorporam inovação daqueles que produzem inovação de forma sustentável ao longo das décadas. E é exatamente esse movimento que orienta a próxima parte da nossa reflexão: como uma cidade conectada pode, deliberadamente, tornar-se uma cidade que aprende.

“A cidade conectada responde mais rápido. A cidade que aprende responde melhor, e, com o tempo, responde mais rápido também, porque aprendeu como.”

Capítulo 1

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

Cidades inteligentes não se constroem com tecnologia, constroem-se com pessoas que sabem o que fazer com ela. O hardware urbano é condição; o software humano é diferencial. Onde houver lideranças capazes de reunir conhecimento, instituições e infraestrutura em torno de um projeto coletivo de futuro, haverá cidade inteligente.

REFLEXÃO

Esse deslocamento, da cidade conectada para a cidade consciente, implica revisão profunda dos modelos mentais que governaram, nas duas últimas décadas, os planos diretores, os programas de modernização administrativa e os investimentos em tecnologia da informação no setor público brasileiro.

Se a inteligência urbana é, essencialmente, capacidade coletiva de aprendizagem, então o investimento em educação técnica, em qualificação de servidores, em pesquisa aplicada e em formação de lideranças passa a ser, simultaneamente, política de desenvolvimento urbano, política industrial e política social.

OLHAR ATENTO • A REDUÇÃO TECNOLÓGICA COMO ARMADILHA CONCEITUAL

Há um equívoco recorrente em parte significativa do debate brasileiro sobre cidades inteligentes: reduzir inteligência urbana à infraestrutura tecnológica. Aplicativos para acender postes, painéis de comando e sensores espalhados pela cidade são importantes. Mas são insuficientes.

Como será desenvolvido em profundidade no Capítulo 6 desta obra, quando uma das principais lideranças acadêmicas rio-verdenses é questionada sobre o que define uma cidade inteligente, a resposta recusa de saída a redução tecnológica: cidade inteligente é um conjunto muito mais amplo de ações que produzem, em termos concretos, uma única coisa mensurável, melhor qualidade de vida para quem mora ali. Uma praça arborizada não precisa de tecnologia específica para ser inteligente; precisa ser um ambiente agradável de acolhimento para a sociedade.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Convide três interlocutores do seu território, um do poder público, um do setor empresarial, um da academia, para uma conversa estruturada de noventa minutos sobre a seguinte pergunta: o que o nosso município está tratando como problema técnico, mas é, no fundo, problema humano e institucional?

Identifique, ao final da conversa, três temas concretos em que decisões atuais estão sendo tomadas sob a hipótese frágil de que tecnologia, isoladamente, resolverá o desafio. Documente esses três temas. Eles constituem, juntos, o material de partida para uma agenda de inteligência consciente em seu território.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso que abrimos neste primeiro capítulo será desenvolvido ao longo de toda a Parte I da obra. Antes, porém, fica registrada a tese que organiza o conjunto: a inteligência urbana é, primordialmente, fenômeno humano. As cidades do futuro serão lideradas por quem entender isso primeiro.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 2 • POR QUE AS EMPRESAS PRECISAM OLHAR PARA ISSO AGORA

Se a inteligência urbana é, primordialmente, fenômeno humano, então as empresas, atores que dependem diretamente do talento, da inovação e do ambiente institucional, não podem ficar de fora dessa conversa. O Capítulo 2 examina por que o tema das cidades inteligentes deixou de ser pauta exclusiva da gestão pública e se tornou imperativo estratégico para o setor empresarial brasileiro.

Por que as empresas precisam olhar para isso agora

O imperativo empresarial e a janela estratégica do interior produtivo

Por muito tempo, o tema cidade inteligente foi tratado como pauta exclusiva da gestão pública. As empresas o acompanhavam, na melhor das hipóteses, como fornecedoras de tecnologia ou como observadoras interessadas em ambientes de negócios mais eficientes. Essa divisão de papéis, contudo, está desfeita.

Hoje, a inteligência urbana atravessa diretamente o cálculo estratégico de qualquer empresa que pretenda competir nas próximas décadas, porque atravessa a capacidade do território de atrair talento, formar talento, reter talento e converter conhecimento em produtividade.

2.1 O território como vantagem competitiva

Por décadas, a competitividade empresarial brasileira foi pensada como competitividade de empresas isoladas, operando em mercados nacionais. A escolha de localização era ditada por logística, custo da mão de obra e proximidade dos clientes. Nessa lógica, o território funcionava como pano de fundo, necessário, mas neutro. Esse mapa foi redesenhado. Glaeser (2011), em *Triumph of the City*, oferece um complemento importante a esse argumento. Para o autor, as cidades são, em essência, máquinas de aprendizagem coletiva, lugares onde pessoas talentosas se encontram, trocam ideias, competem e cooperam, e onde, dessa fricção criativa, emergem as inovações que transformam a economia. Quando bem governadas, as cidades não são apenas locais de produção; são locais de fabricação de futuro.

2.2 O capital humano como recurso estratégico crítico

Não há ativo mais disputado, na economia contemporânea, do que o talento qualificado. Empresas instaladas em territórios sem ecossistema educacional vivo, sem instituições de ensino atualizadas, sem oferta técnica de qualidade, sem cultura de aprendizagem permanente, enfrentarão dificuldades crescentes para preencher posições estratégicas. A inteligência territorial deixa de ser luxo, portanto, e passa a ser fator de sobrevivência empresarial.

Heifetz (1994), em obra fundadora publicada pela Belknap Press, e posteriormente em colaboração com Linsky e Grashow (2009) em *The Practice of Adaptive Leadership*, propôs uma distinção que se tornou referência nos estudos contemporâneos sobre liderança: a diferença entre desafios técnicos e desafios adaptativos. Os primeiros são problemas para os quais já dispomos de respostas conhecidas. Os segundos exigem aprendizagem coletiva, mudança de valores, transformação de mentalidades e reformulação de práticas. Para empresas que operam em ambientes complexos, a maioria dos desafios estratégicos relevantes pertence ao segundo tipo, e exige, portanto, lideranças capazes de atuar em terreno incerto.

2.3 O agronegócio brasileiro entre tradição e transformação

A próxima fase do agronegócio brasileiro, contudo, não será apenas mais do mesmo em maior escala. Será qualitativamente distinta. As exigências contemporâneas dos mercados globais, rastreabilidade, sustentabilidade ambiental, padrões trabalhistas, transparência informacional, certificações ESG (Environmental, Social, Governance), pressionam o setor a operar em níveis de sofisticação institucional, gerencial e tecnológica que ultrapassam largamente os modelos consolidados. Schwab (2016), em sua formulação sobre a Quarta Revolução Industrial, expandiu essa intuição ao demonstrar como inteligência artificial, internet das coisas, biologia sintética, energias renováveis e outras inovações estão reconfigurando, simultaneamente, todos os setores produtivos.

2.4 Sustentabilidade como vetor competitivo

Há uma dimensão adicional que precisa ser tratada diretamente: a sustentabilidade. A Comissão Brundtland (1987), em seu relatório seminal *Our Common Future*, definiu desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias

necessidades. Essa formulação, que durante décadas foi tratada como princípio ético desejável, mas economicamente difícil, transformou-se nas últimas duas décadas em variável competitiva direta. Porter e Van der Linde (1995), em ensaio publicado na Harvard Business Review, foram dos primeiros a demonstrar empiricamente que regulamentação ambiental bem desenhada não compromete competitividade, ela a estimula, ao forçar inovação, eficiência no uso de recursos e diferenciação produtiva.

2.5 O custo silencioso da inércia

Apesar da clareza crescente desse cenário, parcela expressiva das organizações brasileiras ainda trata os temas aqui discutidos como agenda futura, como assunto interessante mas distante, como pauta de seminário, e não como tema de decisão executiva. Esse adiamento tem um custo. E é precisamente porque o custo é silencioso que ele se torna especialmente perigoso. Para o empresariado brasileiro contemporâneo, ignorar o tema da inteligência urbana significa abrir mão de um conjunto de vantagens competitivas. Talento, inovação, reputação institucional, governança colaborativa, sustentabilidade reputacional, todos esses ativos dependem da qualidade do território.

2.6 Rio Verde: uma janela estratégica que não permanece aberta

Há cidades brasileiras que, neste exato momento histórico, vivem o que poderíamos chamar de janela estratégica de transformação: um conjunto de condições simultâneas que, combinadas, permitem ao território dar um salto qualitativo de competitividade. Essas janelas não permanecem abertas indefinidamente. Aproveitá-las exige leitura precisa do momento, decisão estratégica e coordenação entre múltiplos atores. Rio Verde, no sudoeste goiano, é uma dessas cidades. Construída historicamente sobre a força do agronegócio, particularmente nas cadeias da soja, do milho, da carne suína e da avicultura, Rio Verde consolidou-se como uma das mais robustas economias agroindustriais do Centro-Oeste brasileiro. Dados disponíveis em rankings recentes de competitividade municipal e de cidades inteligentes indicam que Rio Verde vem ganhando visibilidade em dimensões associadas à conectividade, inovação, ambiente de negócios e infraestrutura. Esses indicadores não encerram, por si só, o diagnóstico do território, mas ajudam a evidenciar que o município reúne condições institucionais e produtivas relevantes para avançar em uma agenda de inteligência urbana.

Essa evolução não se explica apenas pelos indicadores econômicos que projetam Rio Verde no cenário nacional. Ela é sustentada pela maturidade de um ecossistema de inovação que integra, de forma crescente, universidades, empresas, governo, instituições de apoio, centros de excelência, associações empresariais, cooperativas e iniciativas articuladas nas diferentes esferas públicas. Quando esses atores deixam de atuar de forma isolada e passam a construir soluções em parceria, o território desenvolve uma inteligência coletiva que impulsiona a inovação, amplia a circulação do conhecimento e transforma o desenvolvimento em um projeto compartilhado de futuro.

“A pergunta já não é se as empresas devem se importar com cidade inteligente. Passou a ser quanto custa a uma empresa não se importar.”

Capítulo 2

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

Para o empresariado brasileiro contemporâneo, ignorar o tema da inteligência urbana significa abrir mão de um conjunto de vantagens competitivas. Talento, inovação, reputação institucional, governança colaborativa, sustentabilidade reputacional, todos esses ativos dependem da qualidade do território.

REFLEXÃO

Há um movimento silencioso, mas decisivo, em curso entre as empresas brasileiras de capital aberto e entre as agroindústrias de maior porte: a incorporação progressiva de critérios ESG a parte relevante de suas operações. Esse movimento traz consigo uma consequência interessante para o tema desta obra: ele dá ao território, oficialmente, lugar na conta.

Empresas precisam, agora, demonstrar como contribuem para o desenvolvimento das comunidades em que operam. Não como filantropia, como estratégia. Para territórios como Rio Verde, esse movimento abre janela de oportunidade significativa: empresas dispostas a investir em educação técnica, em qualificação de fornecedores locais, em programas de inclusão produtiva e em governança colaborativa encontram terreno fértil, ecossistema receptivo e retorno reputacional.

OLHAR ATENTO • O ECOSISTEMA RIO-VERDENSE EM CHAVE INSTITUCIONAL

Como será detalhado nos capítulos seguintes desta obra, o ecossistema institucional rio-verdense reúne atores diversos: associações empresariais, cooperativas agroindustriais, instituições de ensino superior, hubs de inovação, programas municipais, em torno de uma agenda comum de competitividade regional. Não é arranjo perfeito; nenhum arranjo institucional brasileiro é. Mas é arranjo em movimento, com densidade rara entre cidades médias do interior produtivo brasileiro.

A lição estratégica é direta. Empresas que pretendem operar com seriedade em territórios como Rio Verde precisam tratar o ecossistema institucional não como fundo de cena, mas como variável de cálculo. Quando a conexão intersetorial é densa, a competitividade empresarial tende a se fortalecer; quando é frágil, perde consistência. Independentemente da qualidade individual da gestão empresarial.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Liste, em sua organização, os cinco cargos mais difíceis de preencher no último ano. Para cada um, mapeie: (a) qual instituição educacional do território já forma, ou poderia formar, esses quadros; (b) que tipo de parceria estruturada poderia ampliar essa oferta em três a cinco anos; e (c) qual disposição real de investimento sua organização teria para sustentar essa parceria.

O exercício, executado com seriedade, frequentemente revela que o gargalo competitivo da empresa está, na verdade, em uma instituição que ela poderia ajudar a fortalecer, mas nunca tentou.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração entre inteligência urbana e estratégia empresarial já não é tendência futura: é realidade em curso e tende a se aprofundar nos próximos anos. Empresas que ainda não incorporaram essa agenda têm pouco tempo para reagir. As que já a incorporaram precisam avançar: transformar intenção em prática e prática em vantagem competitiva durável.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 3 • O ATIVO INVISÍVEL QUE MOVE AS CIDADES

Se o tecido territorial é decisivo para a competitividade empresarial, é preciso entender exatamente do que esse tecido é feito. O Capítulo 3 organiza, em quatro vértices interdependentes, o ativo invisível que move as cidades, o capital intelectual territorial. Apresentamos a primeira formulação autoral desta obra: o Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial.

O ativo invisível que move as cidades

O Quadrilátero do Capital Intellectual Territorial

Há, em todo território próspero, um conjunto de ativos que não aparecem em balanços contábeis, não constam em relatórios de gestão e não se deixam capturar facilmente por estatísticas oficiais. Esses ativos, contudo, são os que efetivamente decidem se uma cidade prospera ou estagna, se atrai ou repele investimento qualificado, se forma futuro ou apenas reproduz presente.

São o que a literatura especializada chama, desde os anos 1990, de capital intelectual, formulação originalmente concebida para organizações, que esta obra propõe estender, ressignificar e aplicar à escala territorial.

3.1 Capital intelectual: das organizações para os territórios

Sveiby (1998), em *A nova riqueza das organizações*, e Stewart (1998), em *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*, ofereceram, no final dos anos 1990, a formulação que se tornaria referência. O capital intelectual, articulação dinâmica entre capital humano (o conhecimento das pessoas), capital estrutural (os sistemas, processos, cultura e propriedade intelectual da organização) e capital relacional (as redes de relacionamentos com clientes, parceiros, comunidades), passou a constituir, na economia contemporânea, o ativo mais estratégico das organizações que prosperam. Esse ativo não aparece nos balanços tradicionais. Não pode ser comprado pronto. Não se replica facilmente. E, ainda assim, é dele que dependem, no fim, a capacidade de inovar, a velocidade de adaptação, a resiliência diante das transformações e a sustentabilidade competitiva no longo prazo.

3.2 Os três capitais clássicos

A formulação que se tornou referência internacional articula três grandes dimensões interdependentes. O capital humano compreende o conhecimento, as habilidades, a experiência, a criatividade e a capacidade de aprendizagem das pessoas que integram a organização. Ele é, por definição, propriedade dos indivíduos, e migra com eles. O capital estrutural compreende o que permanece na organização mesmo quando as pessoas se vão: sistemas, processos documentados, propriedade intelectual codificada, cultura organizacional sedimentada, bases de dados, manuais, protocolos, marcas registradas. O capital relacional compreende as redes de relacionamentos cultivadas ao longo do tempo: com clientes, fornecedores, parceiros, instituições de pesquisa, órgãos públicos, comunidades, mídia especializada.

Cada uma dessas três dimensões é necessária; nenhuma, isoladamente, é suficiente. Uma organização com capital humano excepcional, mas sem capital estrutural que sistematize seu conhecimento, é vulnerável à rotatividade. Uma organização com capital estrutural denso, mas sem capital humano qualificado, opera sistemas que ninguém consegue extrair plenamente. Uma organização com capital humano e estrutural sólidos, mas sem capital relacional, fica isolada do ecossistema em que precisaria estar inserida para inovar continuamente.

3.3 A quarta dimensão: o capital simbólico-cognitivo

Os três capitais clássicos oferecem um quadro analítico consistente. Nesta obra, argumentamos que esse modelo permanece insuficiente para captar a complexidade dos ecossistemas territoriais inteligentes contemporâneos. Há uma quarta dimensão emergente, atravessando, articulando e, em certo sentido, fundamentando as outras três, que aparece em diferentes campos da literatura, mas que ainda não foi integrada de maneira sistemática ao vocabulário do capital intelectual organizacional. Propomos denominá-la capital simbólico-cognitivo.

Bourdieu (1986), em seu ensaio *The Forms of Capital*, sustentou que o capital simbólico, o reconhecimento, o prestígio, a legitimidade culturalmente construída, opera como forma legítima e estrategicamente decisiva de capital, capaz de ser convertida, em determinadas condições, em outras formas. Aplicada a territórios e organizações, essa intuição é fecunda: a imagem simbólica de um lugar ou de uma instituição, longe de ser

ornamento decorativo, configura ativo estratégico real, com efeitos mensuráveis sobre atratividade, parcerias, recrutamento e legitimidade institucional.

Articulando essas tradições, propomos a seguinte síntese: o capital simbólico-cognitivo de uma organização ou de um território compreende (i) os modelos mentais compartilhados sobre o que constitui sucesso, valor e desenvolvimento; (ii) as narrativas identitárias que dão sentido coletivo à trajetória e ao futuro; (iii) os padrões culturais profundos que orientam interpretações e decisões em situações ambíguas; e (iv) o reconhecimento simbólico, interno e externo, que legitima a posição da instituição ou do território em seu campo de atuação.

3.4 O Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial

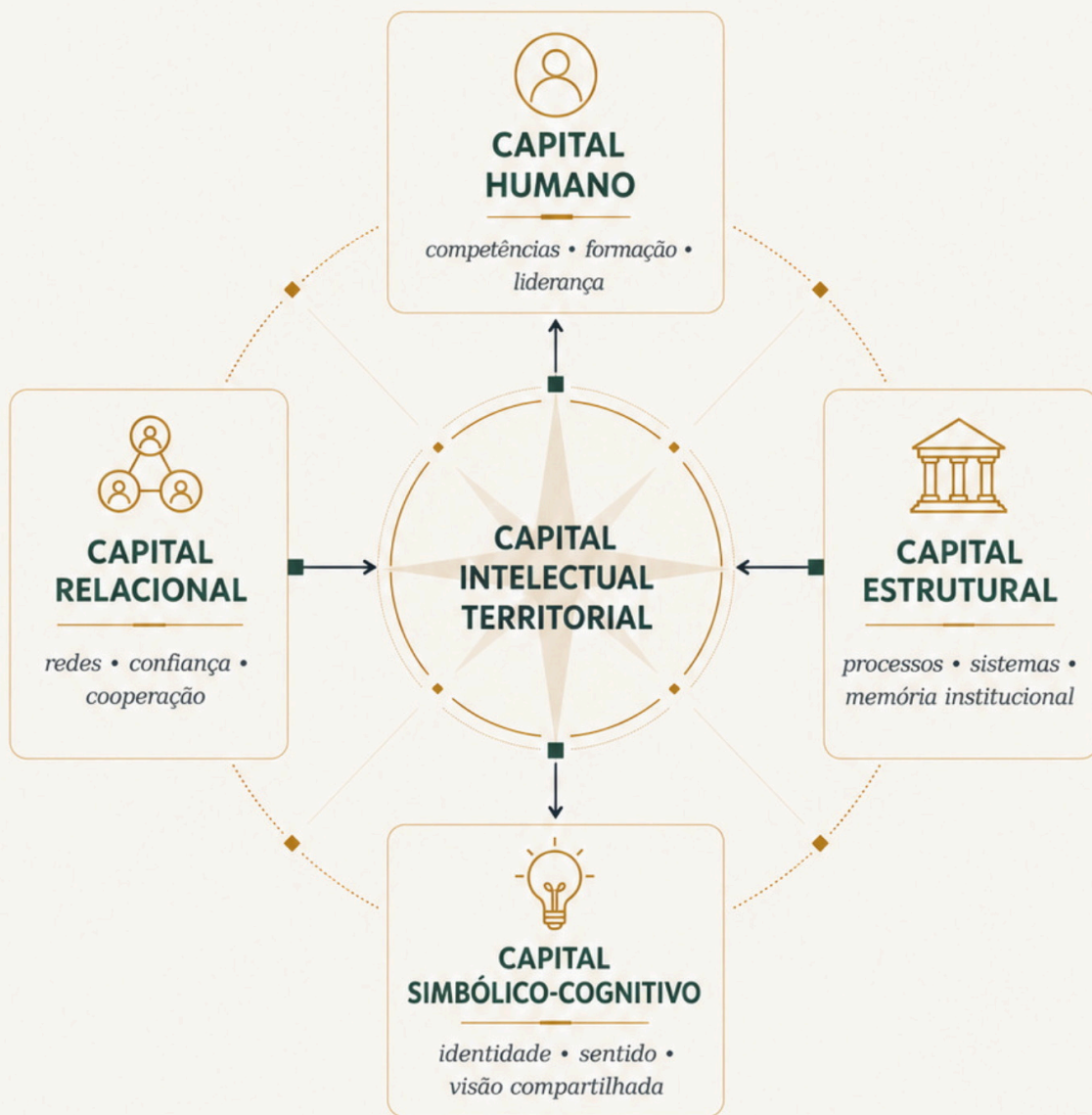
Propomos, portanto, que o modelo clássico de capital intelectual seja expandido para incorporar essa quarta dimensão. O resultado é o que denominamos Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial: capital humano (nas pessoas), capital estrutural (na organização), capital relacional (entre atores) e capital simbólico-cognitivo (na cultura coletiva). Cada uma dessas quatro dimensões é necessária; nenhuma, isoladamente, é suficiente. Organizações e territórios competitivos no século XXI são aqueles que conseguem cultivar simultaneamente as quatro dimensões, reconhecendo suas interdependências, articulando-as estrategicamente e investindo em todas elas com a mesma seriedade.

3.5 A Bússola do Capital Intelectual

Toda discussão conceitual ganha potência prática quando é traduzida em instrumentos que organizações podem efetivamente utilizar. Propomos, ao final deste capítulo, um instrumento simples, mas estrategicamente útil, a Bússola do Capital Intelectual, concebido para apoiar conversas estruturadas em conselhos de administração, comitês executivos, equipes de planejamento estratégico e fóruns de governança territorial.

3.5 • A BÚSSOLA DO CAPITAL INTELECTUAL

Framework para apoiar conversas estruturadas em organizações e territórios.



Instrumento conceitual para leitura estratégica do território.

A Bússola organiza-se em torno das quatro dimensões do Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial. Para cada dimensão, oferece-se um conjunto de perguntas diagnósticas que podem ser respondidas em escala de cinco pontos (1 = inexistente; 2 = incipiente; 3 = parcial; 4 = consistente; 5 = avançado). O resultado não é uma classificação absoluta, mas uma cartografia relativa dos pontos fortes e das fragilidades do capital intelectual de uma organização ou de um território. Sua principal virtude está menos nas notas atribuídas e mais nas conversas estratégicas que ela provoca.

Dimensão I, Capital Humano

- Em que medida nossa organização consegue atrair os talentos qualificados que sua estratégia exige?
- Em que medida nossa organização consegue reter esses talentos ao longo do tempo?
- Em que medida investimos sistematicamente em formação continuada das nossas equipes?
- Em que medida possuímos mapeamento atualizado das competências críticas para nosso futuro?
- Em que medida nossas lideranças têm preparação formal para os desafios contemporâneos?

Dimensão II, Capital Estrutural

- Em que medida nossos processos críticos estão documentados e periodicamente revisados?
- Em que medida possuímos sistemas integrados capazes de sustentar decisões baseadas em dados?
- Em que medida nossa cultura organizacional está explicitamente formulada e vivenciada?
- Em que medida o conhecimento gerado por indivíduos é sistematicamente convertido em memória institucional?
- Em que medida nossa governança garante continuidade estratégica para além das pessoas que ocupam posições atuais?

Dimensão III, Capital Relacional

- Em que medida mantemos parcerias estratégicas continuadas com instituições de ensino superior e centros de pesquisa?
- Em que medida participamos qualificadamente de redes setoriais, associações e fóruns de governança?
- Em que medida nossas relações com clientes e fornecedores ultrapassam a transação para se converter em cooperação estratégica?
- Em que medida nossa presença em ecossistemas de inovação é ativa e reconhecida?
- Em que medida cultivamos relações institucionais com agentes públicos relevantes para nossa agenda?

Dimensão IV, Capital Simbólico-Cognitivo

- Em que medida nossa narrativa estratégica é clara, compartilhada e mobilizadora entre as lideranças?
- Em que medida há coerência entre os valores que declaramos e as práticas que de fato observamos?
- Em que medida revisamos periodicamente os modelos mentais dominantes que orientam nossas decisões?
- Em que medida desfrutamos de reconhecimento simbólico interno e externo que reforça nossa posição?
- Em que medida estamos presentes em rankings, prêmios e plataformas reputacionais relevantes para nosso campo?

Aplicada a uma organização ou a um território, a Bússola oferece, em poucas horas de discussão coletiva, um diagnóstico inicial estruturado. Sua finalidade não é substituir análises aprofundadas, mas abrir espaço para conversas estratégicas que, sem um instrumento mínimo, muitas vezes nem chegam a acontecer.

“Territórios prósperos não são, em primeiro lugar, territórios bem equipados. São, em primeiro lugar, territórios bem articulados.”

Capítulo 3

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

O Quadrilátero do Capital Intelectual oferece uma chave: onde houver os quatro vértices em equilíbrio, haverá inteligência territorial durável; onde houver um vértice fragilizado, a forma se deforma, e a inteligência se torna intermitente. A função do gestor territorial não é maximizar isoladamente nenhum dos vértices. É manter o quadrilátero em equilíbrio dinâmico, ao longo do tempo.

REFLEXÃO

Uma das insuficiências mais sérias dos índices internacionais de cidades inteligentes é a tendência a privilegiar dimensões mensuráveis em detrimento de dimensões decisivas, porém difíceis de quantificar.

O capital simbólico-cognitivo de um território, a narrativa que os atores fazem de si mesmos, a confiança coletiva no futuro, a autoestima territorial, não cabe inteiramente em planilha. E, no entanto, é frequentemente o vértice que decide o desempenho dos outros três.

OLHAR ATENTO • QUATRO DIMENSÕES APLICADAS: LEITURA PRELIMINAR DE RIO VERDE

Como discutido no Capítulo 2, dados disponíveis em rankings de competitividade municipal indicam evolução positiva de Rio Verde em dimensões críticas. Lidos isoladamente, esses indicadores impressionam, mas não explicam. O Quadrilátero do Capital Intelectual oferece chave de leitura mais sofisticada: Rio Verde combina capital humano qualificado (com presença de instituições de ensino superior consolidadas), capital estrutural denso (agroindústria, ecossistema de inovação em estruturação), capital relacional ativo (articulação intersetorial entre academia, mercado e governo) e capital simbólico em ascensão (Rio Verde reconhecida nacionalmente como referência do agronegócio brasileiro).

Os quatro vértices juntos produzem desempenho; isoladamente, nenhum produziria. Capítulos seguintes oferecerão evidência empírica detalhada dessa articulação, ligada aos achados da pesquisa de Moraes (2026).

APLICAÇÃO PRÁTICA

Reúna sua equipe de planejamento estratégico e dedique uma reunião exclusiva ao seguinte exercício: percorra as perguntas da Bússola do Capital Intelectual e atribua, em conjunto, nota de zero a dez a cada uma. Calcule a média por vértice. Identifique qual dos quatro vértices apresenta o menor escore.

Esse vértice é o gargalo de inteligência territorial, ainda que os outros três apresentem bom desempenho. Nos doze meses seguintes, o planejamento estratégico deve dedicar atenção desproporcional a fortalecê-lo. O custo de manter o desequilíbrio é, com o tempo, a deformação do quadrilátero inteiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial, conjugado à Bússola das perguntas diagnósticas, oferece a esta obra um quadro analítico que será mobilizado nos próximos capítulos. Cidades que aprenderem a vê-lo, medi-lo e cultivá-lo cedo terão vantagem competitiva crescente ao longo das próximas décadas.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 4 • CAPITAL INTELECTUAL, LIDERANÇA E TRÍPLICE HÉLICE

Os quatro vértices do Quadrilátero não se articulam sozinhos. Precisam de gente que os conecte, líderes capazes de operar simultaneamente em ambientes acadêmicos, empresariais e públicos, traduzindo interesses, mediando conflitos, sustentando confianças. O Capítulo 4 examina essa figura particular e propõe a segunda formulação autoral desta obra: o Pentágono da Liderança Inteligente, com suas cinco capacidades distintivas.

O PENTÁGONO DA LIDERANÇA INTELIGENTE

Capital intelectual, liderança e Tríplice Hélice

Cinco capacidades do líder conector



Instrumento conceitual para leitura estratégica do território.

Capital intelectual, liderança e Tríplice Hélice

O Pentágono da Liderança Inteligente

Se os territórios prósperos do século XXI dependem de quatro vértices articulados, capital humano, estrutural, relacional e simbólico-cognitivo, alguém precisa cumprir, em cada cidade, a tarefa de uni-los. Esse alguém quase nunca é uma instituição: é, quase sempre, um conjunto de pessoas concretas, com nome e biografia, que aprendeu a operar nas dobras entre setores, esferas e linguagens.

Essa figura, que esta obra denominará líder conector, não nasce pronta. Ela se forma, ao longo de carreiras inteiras, através do cultivo paciente de cinco capacidades distintas. É sobre essas cinco capacidades, e sobre o pentágono que elas desenham, que trata este capítulo.

4.1 Da liderança transacional à liderança conectora

A literatura clássica sobre liderança organizou suas reflexões em torno de tipologias relativamente estáveis. Bass (1985), em sua obra seminal sobre liderança transformacional, distinguiu líderes transacionais, orientados à troca, ao curto prazo e à eficiência operacional, de líderes transformacionais, orientados à visão, ao longo prazo e à mobilização afetiva de equipes. Goleman (1995), em síntese amplamente difundida no campo da inteligência emocional, refinou essa distinção destacando o papel das competências socioemocionais na efetividade da liderança contemporânea.

Essas formulações, embora indispensáveis, foram concebidas para o universo organizacional. Quando deslocadas para o universo territorial, revelam insuficiências importantes. Líderes territoriais não comandam organização única; precisam coordenar dezenas de organizações com missões distintas. Não dispõem de hierarquia formal sobre os atores que precisam mobilizar; precisam construir adesão voluntária. Não operam em horizontes contratuais; operam em horizontes históricos. A esses líderes propomos

atribuir o nome de líderes conectores. Sua função primária não é dirigir uma organização: é tecer um ecossistema.

4.2 A Tríplice Hélice como arena institucional

Etzkowitz e Leydesdorff (1995, 2000, 2008) ofereceram à literatura sobre inovação um dos modelos mais influentes das últimas décadas: a Tríplice Hélice. Segundo essa abordagem, o desenvolvimento de territórios inovadores emerge da interação dinâmica entre três atores estratégicos, universidade, governo e setor produtivo, cujas competências, quando articuladas, ampliam a capacidade de gerar conhecimento, inovação e desenvolvimento econômico. Embora a literatura contemporânea tenha ampliado esse modelo por meio das abordagens da Quádrupla Hélice, incorporando a sociedade civil (Carayannis; Campbell, 2009), e da Quíntupla Hélice, incluindo a sustentabilidade ambiental como dimensão estruturante dos ecossistemas de inovação (Carayannis; Campbell, 2010), a Tríplice Hélice permanece como o alicerce conceitual sobre o qual esses modelos evolutivos foram construídos.

Neste livro, opta-se por privilegiar essa perspectiva não por desconsiderar as contribuições dos modelos mais recentes, mas porque o foco da narrativa está centrado na interação entre os três atores institucionais que somam na construção do ecossistema de inovação de Rio Verde. As entrevistas que compõem esta obra refletem precisamente esse arranjo, ao reunir representantes da gestão pública, da academia e do setor empresarial, permitindo compreender como essas lideranças articulam estratégias capazes de impulsionar o desenvolvimento territorial. A sociedade e a sustentabilidade permanecem presentes como dimensões transversais de toda a discussão, mas são compreendidas como resultados e beneficiárias das relações estabelecidas entre os atores centrais da Tríplice Hélice.

LEITURAS CONTEMPORÂNEAS DA TRÍPLICE HÉLICE

Em formulações contemporâneas, a Tríplice Hélice também tem sido ampliada por abordagens que incorporam sociedade, sustentabilidade e dimensões digitais da inovação. Nessa chave, a Sexta Hélice pode ser compreendida como esforço de integrar governo, academia, mercado, sociedade, meio ambiente e inteligência tecnológica, sem substituir a Tríplice Hélice, mas reforçando sua atualidade em ecossistemas complexos de governança territorial.

4.3 As cinco capacidades do líder conector

As capacidades seguintes traduzem essa virada em repertórios desenvolvíveis.

Capacidade 1, Ler o todo (visão sistêmica)

É a habilidade de enxergar como as partes se conectam: como uma decisão tomada em um setor produz consequências em outro; como a relação com um parceiro impacta a reputação institucional; como uma exigência regulatória internacional pode virar oportunidade competitiva regional. Senge (1990) propôs o pensamento sistêmico como a quinta disciplina das organizações aprendentes, disciplina que integra todas as demais.

Capacidade 2, Conectar pessoas (inteligência emocional e relacional)

É a habilidade de construir confiança, escutar com profundidade, mediar conflitos, comunicar com clareza, mobilizar engajamento em torno de propósito compartilhado. Goleman (1995), em formulação que se tornou referência internacional, demonstrou empiricamente que a inteligência emocional explica boa parte da diferença entre líderes medianos e líderes excepcionais, frequentemente mais do que o quociente de inteligência ou a competência técnica isolada. Edmondson (2018), em *The Fearless Organization*, complementou essa formulação com o conceito de segurança psicológica, o ambiente coletivo em que pessoas se sentem suficientemente seguras para fazer perguntas, admitir erros, propor ideias incomuns e desafiar premissas estabelecidas.

Capacidade 3, Aprender no movimento (adaptabilidade e aprendizagem contínua)

É a habilidade de tolerar não saber, de admitir erros, de mudar de rota quando a realidade indica que a rota planejada foi equivocada. Heifetz, Linsky e Grashow (2009) formulam essa capacidade como atributo central da liderança adaptativa. Terra (2000) argumenta que organizações nacionais frequentemente têm dificuldade específica nesse ponto, a cultura da hierarquia desestimula a admissão de erros por parte de quem ocupa posições de comando, e essa dificuldade compromete a aprendizagem coletiva como um todo.

Capacidade 4, Dialogar com a tecnologia (fusion skills)

É a habilidade de orquestrar, em vez de competir com, a inteligência das máquinas. Daugherty e Wilson (2018), em *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, demonstraram que os maiores ganhos de produtividade da inteligência artificial não vêm da substituição de humanos por máquinas, nem do trabalho humano sem máquinas, mas de configurações híbridas, máquinas fazendo o que fazem melhor (processar volumes,

identificar padrões, automatizar tarefas estruturadas) e humanos fazendo o que fazem melhor (julgamento contextual, criatividade, decisão ética, construção de relações).

Capacidade 5, Liderar com sentido (propósito e ética)

É a habilidade de ancorar decisões em valores explicitamente compartilhados, manter integridade em situações de pressão, cultivar sentido coletivo que ultrapasse o próximo balanço ou o próximo mandato. Em uma era em que a tecnologia pode quase tudo, a pergunta crítica deixa de ser podemos? e passa a ser devemos? Falconi (2009), em *O Verdadeiro Poder*, sustenta que a sustentabilidade competitiva das organizações brasileiras depende, no longo prazo, da clareza de propósito que orienta suas decisões. Mazzucato (2013), em *The Entrepreneurial State*, oferece uma contribuição complementar na escala dos territórios: o desenvolvimento regional sofisticado depende de Estados capazes de definir e sustentar missões públicas claras.

4.4 Três observações de fechamento

Três observações fecham esta seção. Primeira: as cinco capacidades são interdependentes, nenhuma, isoladamente, é suficiente. Segunda: todas são desenvolvíveis, não são atributos inatos, mas repertórios cultiváveis por meio de formação estruturada, mentoria, experiência prática e reflexão sistemática. Terceira: o desenvolvimento não acontece por inércia, exige decisão estratégica deliberada das organizações e decisão pessoal dos profissionais que desejam ascender em ambientes inteligentes.

“A Tríplice Hélice só gira quando há lideranças capazes de transitar com fluência entre academia, mercado e governo. Onde cada liderança se fecha em seu próprio setor, a hélice trava.”

Capítulo 4

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

A Tríplice Hélice de Etzkowitz não é, em essência, uma teoria sobre inovação. É uma teoria sobre liderança em ecossistemas complexos. Onde houver lideranças capazes de habitar simultaneamente, ao menos parcialmente, os três vértices, líderes

universitários que entendem empresa, líderes empresariais que respeitam pesquisa, líderes governamentais que reconhecem mercado, a hélice gira.

REFLEXÃO

Uma das observações mais consistentes da pesquisa empírica conduzida em Rio Verde, cujos achados serão apresentados em detalhe no Capítulo 5: é a presença, no território, de um conjunto identificável de líderes conectores que entrelaçam, há anos, os três vértices da Tríplice Hélice.

Esses líderes não são figuras isoladas. São articuladores institucionais que construíram, ao longo de décadas, redes de confiança intersetoriais robustas. São pessoas que frequentam, em uma mesma semana, conselhos universitários, jantares de associação empresarial, gabinetes de prefeitura e reuniões de produtor rural, e que conseguem traduzir, com fluência, as preocupações de cada um para os outros.

OLHAR ATENTO • ANTECIPAÇÃO DA PESQUISA: DOIS ACHADOS QUE DIALOGAM COM O MODELO

Dois resultados específicos da pesquisa de Moraes (2026) merecem ser antecipados porque dialogam diretamente com o argumento construído neste capítulo. O primeiro identifica correlação positiva moderada entre Formação de Líderes e Desempenho organizacional percebido ($r \approx 0,37$), uma das associações de maior magnitude observadas na matriz.

O segundo registra correlação positiva entre Capacitação organizacional e desenvolvimento de *soft skills* ($r \approx 0,30$). Em conjunto, os achados reforçam que processos formativos estruturados e competências comportamentais integram a construção de capacidades organizacionais mais consistentes, especialmente em ambientes marcados por inovação, complexidade e transformação contínua.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Identifique, em sua organização, três pessoas que você considera líderes conectores em formação, quadros com potencial para operar nas dobras entre setores nos próximos quinze anos. Para cada uma delas, mapeie qual das cinco capacidades do Pentágono está mais desenvolvida e qual está mais frágil.

Desenhe, em conjunto com cada uma, plano individual de desenvolvimento focado especificamente na capacidade mais frágil, com cronograma de doze meses, indicadores objetivos e patrocínio institucional. A formação de líderes conectores não acontece por acidente. Acontece quando uma organização decide que ela é prioridade, e age de acordo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Pentágono da Liderança Inteligente, articulado à arena institucional da Tríplice Hélice, oferece chave analítica para os capítulos seguintes. Cidades inteligentes precisam de líderes inteligentes. E líderes inteligentes não são geniais isolados, são articuladores formados em décadas de prática reflexiva, cultivando, simultaneamente, as cinco capacidades que compõem o Pentágono.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 5 • O QUE A PESQUISA REVELOU

Teoria sem evidência empírica é especulação. O Capítulo 5 apresenta os achados da pesquisa de campo conduzida em Rio Verde, coeficientes estatísticos, correlações, tipologias emergentes e o que denominaremos paradoxo do músculo e do cérebro. É nesse capítulo que o Quadrilátero e o Pentágono encontram seu teste no real.

O que a pesquisa revelou

Vozes do agronegócio rio-verdense em chave empírica

Toda obra que pretenda ir além da especulação intelectual precisa, em algum momento, encarar o teste dos dados. A pesquisa empírica conduzida por Moraes (2026) junto a gestores do agronegócio de Rio Verde oferece, a esta obra, esse teste. Combinando dimensões quantitativas e qualitativas em estratégia metodológica mista, a pesquisa produziu retrato denso do estado atual do território em sua transição rumo à inteligência organizacional.

Não é somente apresentar números, este capítulo se propõe a interpretar o território. Os dados não são tratados aqui como métricas isoladas, mas como sinais organizacionais que revelam níveis de maturidade, prontidão adaptativa, capacidade de aprendizagem coletiva e horizonte estratégico.

5.1 A pesquisa em poucas linhas: o que olhamos e como olhamos

Este capítulo dialoga com pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração do IF Goiano, dedicada às relações entre capital intelectual, liderança e prontidão para cidades inteligentes em empresas do agronegócio de Rio Verde/GO. A investigação adotou abordagem quali-quantitativa, exploratória e descritiva, com coleta junto a líderes e gestores do setor, articulando evidências empíricas, interpretação territorial e reflexão estratégica sobre o desenvolvimento regional.

Para a interpretação dos achados, é útil que o leitor tenha em mente algumas convenções da pesquisa social aplicada. Correlações em torno de $r = 0,10$ são consideradas pequenas; em torno de $r = 0,30$, moderadas; acima de $r = 0,50$, fortes, segundo classificações amplamente referenciadas na literatura (Cohen, 1988). Em pesquisas com fenômenos organizacionais complexos, nos quais múltiplas variáveis exercem efeitos

simultâneos, correlações moderadas, entre 0,20 e 0,40, são tratadas como evidência consistente de relação não trivial entre as variáveis observadas.

5.2 Capital Humano e desempenho: o valor estratégico do talento

Os resultados apresentados por Moraes (2026) reforçam o papel do capital humano como base do desenvolvimento de competências e da preparação organizacional para ambientes inteligentes. Em interpretação prática, organizações que investem continuamente na formação de seus profissionais tendem a construir capacidades mais favoráveis à aprendizagem, à inovação e à adaptação.

5.3 Capital Relacional e inteligência em rede: o efeito ecossistema

As entrevistas realizadas para esta obra evidenciam a importância das redes de aprendizagem, das parcerias institucionais e da articulação entre academia, mercado e governo. Esses relatos reforçam o valor estratégico do capital relacional como capacidade de construir conexões, compartilhar conhecimentos e mobilizar diferentes atores do território.

5.4 Liderança e desempenho: a matemática da transformação

A pesquisa de Moraes (2026) identificou correlação positiva moderada entre Formação de Líderes e Desempenho organizacional percebido ($r \approx 0,37$), uma das associações de maior magnitude observadas na matriz. O resultado sugere que organizações que estruturam processos mais consistentes de formação e desenvolvimento de lideranças tendem a apresentar melhor desempenho, conforme a percepção dos gestores pesquisados. Em termos estratégicos, lideranças mais bem preparadas também podem ampliar a abertura à inovação, à experimentação e à mobilização de equipes.

5.5 Capacitação e *soft skills*: a infraestrutura invisível

A pesquisa de Moraes (2026) identificou correlação positiva de magnitude fraca a moderada entre Capacitação organizacional e desenvolvimento de *soft skills* ($r \approx 0,30$). O resultado indica que gestores que percebem maior investimento organizacional em capacitação também tendem a relatar maior desenvolvimento de competências comportamentais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e visão sistêmica. Essas competências podem contribuir para melhor coordenação de equipes, tomada de decisão e capacidade adaptativa.

5.6 O paradoxo do músculo e do cérebro

Os dados revelaram um paradoxo notável, que merece análise demorada. No conjunto da amostra, os gestores pesquisados reconheceram, em escala numérica, o peso decisivo do capital humano, do capital relacional e da liderança transformacional; ao mesmo tempo, persistiram, em proporção significativa, práticas administrativas tradicionais: gestão orientada a resultados de curto prazo, baixa formalização de processos de aprendizagem organizacional, investimento limitado em formação continuada e ausência de instrumentos sistemáticos de avaliação do capital intelectual nas organizações.

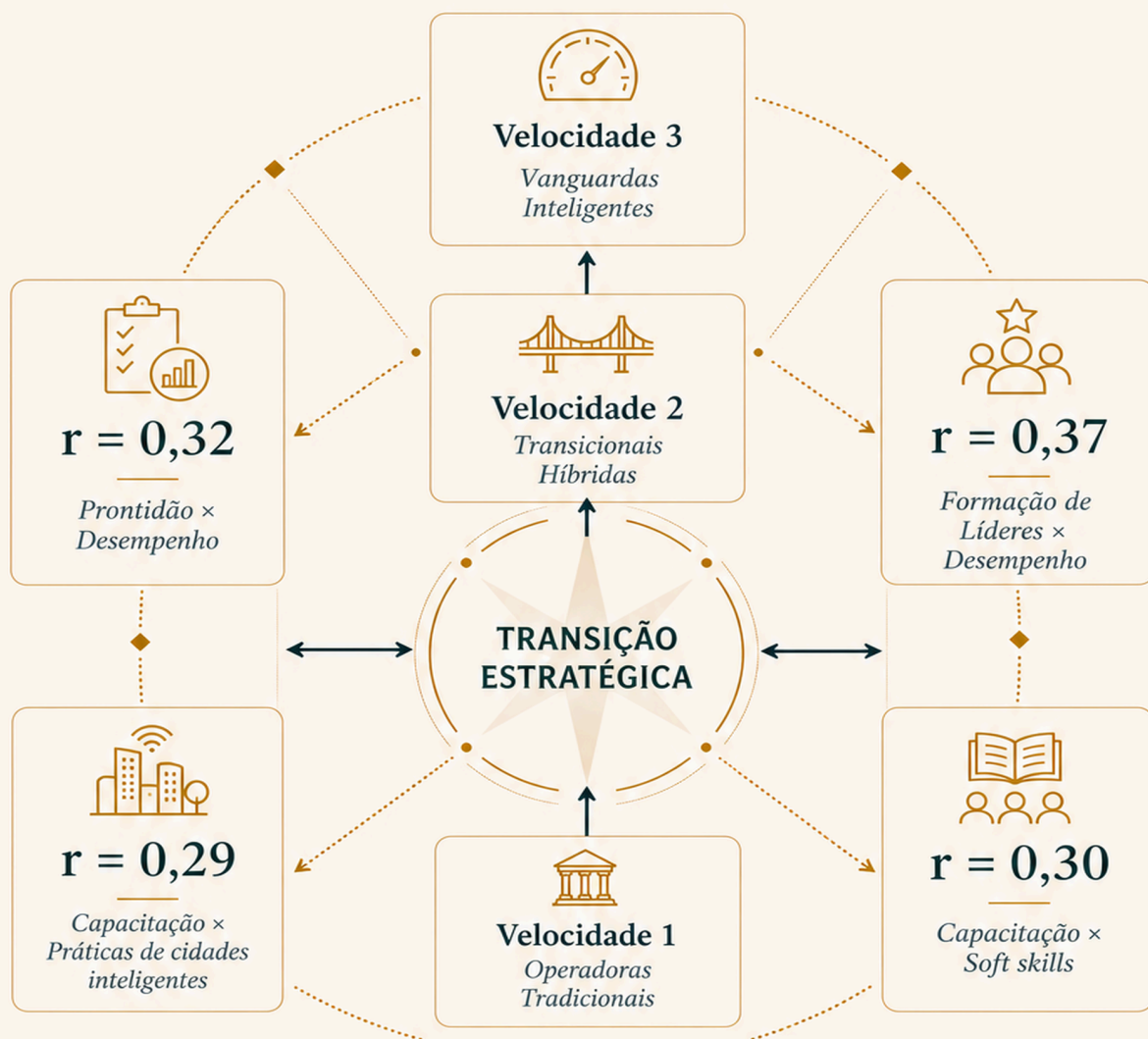
Nomeamos esse fenômeno paradoxo do músculo e do cérebro. As lideranças sabem, intelectualmente, que o cérebro decide; mas continuam, na prática, treinando o músculo. Reconhecem o valor do conhecimento, mas administram como se o ativo decisivo ainda fossem o capital fixo, a escala produtiva e o controle hierárquico.

5.7 As Três Velocidades de Rio Verde

TRÊS VELOCIDADES / QUATRO COEFICIENTES

Tipologias do território e achados centrais da pesquisa

Quatro forças que aceleram a transição



Leitura empírica para orientar decisões estratégicas do território.

A análise qualitativa dos dados permitiu identificar, no território rio-verdense, três tipologias de organização, distintas entre si pelo grau de maturidade na operação integrada dos quatro vértices do Quadrilátero. Chamamos essa tipologia, doravante, as Três Velocidades de Rio Verde.

Velocidade 1, Operadoras Tradicionais

Organizações que operam com excelência seus processos consolidados, mantêm escala produtiva relevante e contribuem de forma significativa para a economia local, mas que ainda concentram esforços de gestão em otimização operacional. Investem pouco em capital intelectual de forma estruturada, mantêm processos de aprendizagem informais, e tratam inovação como atividade pontual em vez de processo contínuo.

Velocidade 2, Transicionais Híbridas

Organizações em movimento ativo de transição entre o modelo tradicional e o modelo intensivo em conhecimento. Internalizaram a importância da inovação, da qualificação de equipes e da conexão intersetorial, e estão, ativamente, construindo as capacidades correspondentes. Constituem o segmento mais numeroso da amostra estudada.

Velocidade 3, Vanguardas Inteligentes

Organizações que já operam, de forma articulada e sistemática, os quatro vértices do Quadrilátero. Investem deliberadamente em capital humano, capital estrutural, capital relacional e capital simbólico-cognitivo. Conectam-se densamente com instituições de ensino superior, centros de pesquisa e ecossistemas regionais e nacionais de inovação. Observadas individualmente, parecem exceções; observadas como conjunto, sinalizam o futuro possível do agronegócio regional.

“As lideranças sabem que o cérebro decide. Mas continuam treinando o músculo. Esse é o paradoxo que organiza a gestão territorial brasileira contemporânea.”

Capítulo 5

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

A pesquisa não revelou um Rio Verde uniforme. Revelou um Rio Verde estratificado em Três Velocidades, com Vanguardas Inteligentes operando próximas

da fronteira contemporânea, Transicionais Híbridas ativamente construindo capacidades, e Operadoras Tradicionais ainda confiando exclusivamente no músculo. O desafio dos próximos quinze anos é estritamente este: como acelerar a transição da Velocidade 1 para a Velocidade 2, e da Velocidade 2 para a Velocidade 3.

REFLEXÃO

Os números desta pesquisa, embora robustos no recorte do território estudado, devem ser lidos como ponto de partida, e não como ponto de chegada. Pesquisas futuras, replicando o desenho metodológico em outros municípios médios do interior produtivo brasileiro, permitirão avaliar até que ponto o Quadrilátero, o Pentágono e as Três Velocidades funcionam como instrumentos analíticos generalizáveis.

OLHAR ATENTO • QUATRO COEFICIENTES QUE ORGANIZAM UMA AGENDA

Os quatro coeficientes de correlação destacados na pesquisa, $r \approx 0,37$ (Formação de Líderes $\times$ Desempenho percebido), $r \approx 0,32$ (Prontidão para atuar $\times$ Desempenho percebido), $r \approx 0,30$ (Capacitação $\times$ *soft skills*) e $r \approx 0,29$ (Capacitação $\times$ práticas de cidades inteligentes), não operam isoladamente. Em conjunto, indicam que capacitação, formação de lideranças, desenvolvimento de competências, prontidão e desempenho integram um processo organizacional interdependente. Organizações que investem nessas dimensões tendem a apresentar melhores condições de desempenho, prontidão e implementação de práticas relacionadas a cidades inteligentes.

A implicação prática merece registro. Em conversas reais com gestores e lideranças de Rio Verde, públicas, privadas, acadêmicas, é frequente ouvir que claro que liderança importa, mas o que precisamos mesmo é de mais investimento em tecnologia. A pesquisa empírica sugere que essa hierarquização entre o real (tecnologia, técnica) e o complementar (liderança, *soft skills*) está, em larga medida, equivocada, e o equívoco custa caro.

CHAVE DE LEITURA DOS ACHADOS

Os achados devem ser compreendidos à luz do recorte territorial e setorial da investigação, centrada em empresas do agronegócio de Rio Verde/GO. Embora ofereçam pistas relevantes sobre a relação entre capital intelectual, liderança e prontidão para cidades inteligentes, sua interpretação deve considerar o perfil dos respondentes, o contexto regional e a natureza correlacional dos dados.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Olhe para a sua organização e identifique honestamente em qual das Três Velocidades ela opera hoje. Use como critérios: (a) Há investimento orçamentário sistemático em formação continuada de quadros? (b) Há instrumentos formais de gestão do conhecimento organizacional? (c) Há conexão institucionalizada com pelo menos um vértice externo da Tríplice Hélice? (d) Inovação é processo contínuo ou atividade pontual?

Se respondeu sim a uma ou duas perguntas, sua organização opera em Velocidade 1. Se respondeu sim a três, em Velocidade 2. Se respondeu sim às quatro, em Velocidade 3. Reconhecer onde se está é a primeira tarefa de quem quer subir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerra-se, com este capítulo, a Parte I da obra. Estabelecemos o quadro conceitual, formulamos os três frameworks autorais e ancoramos as proposições teóricas em evidência empírica produzida no território rio-verdense. A Parte II, As vozes do território, reúne, a seguir, três conversas em profundidade com lideranças que encarnam, em sua biografia e em sua prática institucional, os vértices da Tríplice Hélice.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 6 • FABIANO • A CIDADE INTELIGENTE COMEÇA POR UMA SALA DE AULA

Frameworks teóricos só ganham vida quando encontram rostos. Da abstração conceitual passamos, agora, à vida concreta. O Capítulo 6 abre a Parte II, As vozes do território, com Fabiano Guimarães Silva e a trajetória institucional de duas décadas no Campus Rio Verde de uma instituição de ensino superior, encarnando o vértice acadêmico da Tríplice Hélice rio-verdense.

PARTE II

AS VOZES DO TERRITÓRIO

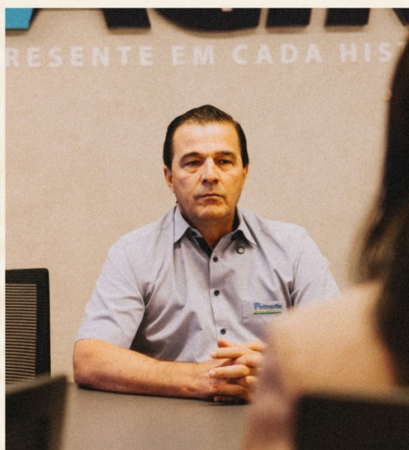
Três vozes, uma mesma cidade: conhecimento, mercado e gestão pública em perspectiva.



ACADEMIA

IF GOIANO
Campus Rio Verde

Fabiano Guimarães Silva
Diretor-Geral



MERCADO

ACIRV
Associação Comercial e
Industrial de Rio Verde

José Carlos Cintra
Presidente



GOVERNO

Prefeitura de Rio Verde

Wellington Carrijo
Prefeito



PARTE II: AS VOZES DO TERRITÓRIO

Três conversas em profundidade, transformadas em capítulos narrativos, sem formato de pergunta-e-resposta, com lideranças representativas dos três vértices da Tríplice Hélice rio-verdense: a academia, representada por Fabiano Guimarães Silva; o mercado, com José Carlos Cintra; o governo, com o prefeito Wellington Carrijo.



CAPÍTULO 6

A CIDADE INTELIGENTE COMEÇA POR UMA SALA DE AULA



Fabiano Guimarães Silva

Diretor-Geral do IF Goiano Campus Rio Verde



Fabiano Guimarães Silva

A cidade inteligente começa por uma sala de aula

“A pergunta certa não é se a cidade é ou não inteligente. É qual o grau de inteligência da cidade.”

Fabiano Guimarães Silva

Há uma pergunta que não aparece nos relatórios de cidades inteligentes que circulam pelo mercado brasileiro. Ela é simples. Quase elementar. E é justamente a sua simplicidade que vai decidir, nos próximos dez anos, quais cidades brasileiras prosperarão e quais ficarão para trás, mesmo tendo investido fortunas em equipamento. A pergunta é esta: quem vai operar tudo isso?

Em Rio Verde, no estado de Goiás, encontra-se um intérprete particularmente qualificado para discuti-la: Fabiano Guimarães Silva, Diretor-Geral do Campus Rio Verde do Instituto Federal Goiano, há mais de duas décadas no centro institucional dessa equação no interior do Brasil.

6.1 Da sala de aula aos espaços de decisão

Fabiano está à frente do Campus Rio Verde como Diretor-Geral. O vínculo dele com a instituição vai muito além do cargo atual: foi o primeiro Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação da unidade e Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação da Instituição. Desde então, mantém presença ininterrupta na gestão, mais de vinte anos consecutivos no comando institucional.

Vinte anos não são apenas uma medida de tempo. São a expressão de uma trajetória que ajuda a explicar a solidez da instituição que ele contribuiu para construir e que, atualmente, se destaca entre as referências nacionais em ensino, pesquisa e extensão tecnológica, evidenciando a capacidade do interior brasileiro de produzir

conhecimento, inovação e desenvolvimento com excelência. A formação científica do diretor não vem da gestão: vem das ciências agrárias, graduação em Licenciatura em Ciências Agrícolas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1999), mestrado em Agronomia (Fisiologia Vegetal) pela Universidade Federal de Lavras (2001) e doutorado em Agronomia (Fitotecnia) pela Universidade Federal de Lavras (2005). Como pesquisador, especializou-se em compreender o que faz uma planta crescer. Essa formação tornou-se, com o tempo, a lente estratégica que ele aplica à gestão institucional. Quem aprende a gerir uma cultura agrícola aprende, sem se dar conta, a gerir uma cultura institucional.

6.2 Uma doutrina cultivada no fazer

Há um detalhe que merece destaque. Fabiano não vem da área de administração. Nunca teve o hábito de ler livros do campo da gestão. De onde vem, então, a doutrina que sustenta duas décadas de gestão ininterrupta? Vem, segundo ele próprio, da observação. De percepções construídas ao longo dos cargos que ocupou. De viagens, primeiro pelo Brasil, depois, a partir de 2012, internacionais. Por onde a gente passa, aprende coisas boas. Observa o diretor. A naturalidade da afirmação esconde uma compreensão sofisticada sobre formação de lideranças. Ela sintetiza uma verdade frequentemente negligenciada nas organizações: culturas institucionais não são construídas apenas por normas ou discursos, mas pelos exemplos que se tornam referência, pelas atitudes que inspiram confiança e pelas lideranças que ensinam, diariamente, sem perceber que estão ensinando.

6.3 O futuro urbano é humano

Para Fabiano, cidade inteligente é um conjunto muito mais amplo de ações que produzem, em termos concretos, uma única coisa mensurável: melhor qualidade de vida para quem mora ali. A definição expandida que ele oferece merece registro. Um trânsito bem planejado. Um sistema de transporte qualificado. Espaços públicos arborizados e bem distribuídos. Comercialização de alimentos próxima da produção. Oferta cultural ao longo do ano. Parques. Hospitais de excelência. Profissionais qualificados em todas as áreas do conhecimento. E, acima de tudo, oportunidade para os jovens terem formação adequada e crescimento profissional na própria cidade onde nasceram.

6.4 Educação como infraestrutura competitiva

Se há um eixo sobre o qual Fabiano constrói argumentação com convicção densa, é este: a educação como motor da competitividade territorial.

“Se a base educacional é sólida desde o ensino fundamental, a tecnologia praticamente se incorpora naturalmente depois.”

Fabiano Guimarães Silva

O que o diretor está afirmando é que investimento em educação não é gasto social, é construção deliberada de infraestrutura competitiva regional. Quando a base humana de uma cidade é sólida, a apropriação posterior de tecnologia acontece como consequência cumulativa, quase sem esforço. Quando a base é frágil, mesmo as plataformas tecnológicas mais avançadas geram retornos abaixo do potencial.

“As grandes capitais levam nossos melhores talentos. E muitos não voltam mais.”

Fabiano Guimarães Silva

6.5 As competências que decidem o jogo

Quando questionado sobre quais competências definem uma liderança preparada para os desafios contemporâneos, Fabiano oferece uma das reflexões mais maduras de toda a entrevista. Antes mesmo de responder, faz uma distinção conceitual que revela muito sobre sua forma de compreender a formação de líderes. Em vez de falar em competências básicas, prefere chamá-las de competências vitais. A escolha da palavra não é casual. Ela desloca a discussão do campo das habilidades desejáveis para o das características indispensáveis à construção de uma liderança consistente. Sua lista é surpreendentemente concisa: seriedade, respeito e ética. Não porque outras competências sejam menos importantes, mas porque, em sua percepção, essas constituem o alicerce sobre o qual todas as demais podem ser desenvolvidas. São valores que se formam em uma janela privilegiada da vida, moldados pelas primeiras experiências

familiares, escolares e sociais, tornando-se referências que acompanham o indivíduo ao longo de sua trajetória profissional e pessoal.

“Seriiedade, respeito, ética. Essas têm janela formativa privilegiada. Se não foram cultivadas cedo, são muito mais difíceis de incorporar depois.”

Fabiano Guimarães Silva

6.6 O cardápio que muda destinos

A decisão foi tomada cedo e mantida com disciplina. Em vez de organizar o campus apenas em torno da sala de aula tradicional, a opção foi construir aquilo que o próprio diretor nomeia de “cardápio de opções”: um conjunto deliberadamente diversificado de oportunidades formativas que vão muito além do currículo convencional. O “cardápio” inclui bolsas de iniciação tecnológica e industrial, conectando pesquisa aplicada a demandas reais do setor produtivo; bolsas de iniciação científica, formando pesquisadores qualificados desde o curso médio e técnico; a incubadora de empresas estratégica que converte ideias em negócios reais; empresas juniores que prestam consultoria qualificada e formam profissionais com prática gerencial; programas de mestrado e doutorado com produção científica densa; e a cultura maker, que coloca estudantes desde o ensino fundamental para resolver problemas reais com metodologias ativas.

6.7 A meritocracia da pesquisa

Há um momento da entrevista em que Fabiano migra do registro institucional para o pessoal, e oferece, sem perceber, uma das orientações mais caras e mais sofisticadas que se pode ter sobre como capital intelectual individual se converte em capital institucional multiplicado.

“Os meus filhos conhecem a Europa, a América do Norte, a América do Sul. Não foi salário de professor que pagou. Foi a meritocracia da pesquisa.”

Fabiano Guimarães Silva

Quando alguém vê outra pessoa efetivamente abrindo essas portas pela meritocracia institucional, a abstração da pesquisa científica deixa de ser narrativa teórica e converte-se em trajetória estratégica reproduzível.

6.8 O ecossistema institucional como arquitetura coletiva

Para aqueles que desejam compreender o futuro de Rio Verde, uma constatação torna-se inevitável: a competitividade territorial da próxima década será definida menos por iniciativas isoladas e mais pela capacidade de preservar e fortalecer as conexões entre seus principais atores institucionais. A Tríplice Hélice, ampliada, quando pertinente, pela perspectiva da Quádrupla Hélice, constitui a espinha dorsal desse processo. É nesse espaço de interação entre universidade, empresas, governo e sociedade que se constroem as condições para a inovação, a geração de conhecimento e o desenvolvimento sustentável. O maior desafio, portanto, não está apenas em criar novos programas, mas em assegurar que essa articulação permaneça viva, coesa e orientada por uma visão estratégica de longo prazo. A continuidade das parcerias, a estabilidade da governança e o fortalecimento dos ambientes colaborativos poderão definir se Rio Verde consolidará sua posição como uma das principais referências brasileiras em inteligência territorial e inovação agroindustrial.

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

A academia que se isola em sua torre serve apenas a si mesma. A academia que dialoga com o território serve aos dois, ao território e, no longo prazo, à própria pesquisa. Duas décadas de Campus Rio Verde, na trajetória de Fabiano e de sua equipe, oferecem essa prova: rigor científico e impacto regional não competem. Convergem.

REFLEXÃO

A pedagogia silenciosa do exemplo institucional sustenta, em escala territorial, o capital simbólico-cognitivo do qual depende toda transformação durável.

Quando uma instituição pública demonstra, por décadas, que é possível operar com excelência, transparência e responsabilidade territorial, ela faz mais pela transformação de seu entorno do que qualquer campanha de comunicação institucional poderia fazer.

OLHAR ATENTO • UMA TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL SUSTENTADA POR DUAS DÉCADAS

A trajetória de duas décadas do Campus Rio Verde dessa instituição de ensino superior é um dos casos brasileiros mais ricos de formação institucional sustentada de capital humano qualificado para territórios em transformação. Merece ser estudada, documentada, difundida. E replicada onde fizer sentido.

A leitura estratégica que Fabiano oferece é, em síntese, também o retrato do papel que essa instituição de ensino vem cumprindo no ecossistema regional há mais de duas décadas. Não como instituição de ensino convencional, embora seja excelente naquilo, mas como plataforma de formação de quadros estratégicos para o desenvolvimento do interior brasileiro.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Olhe para a instituição de ensino superior do seu território não como organização educacional acessória ao seu negócio, mas como plataforma estratégica cuja conexão inteligente com sua operação pode definir parte significativa do diferencial competitivo da sua próxima década. Bolsas de iniciação científica. Empresas juniores. Cultura maker. Pesquisa aplicada. Mestrado profissional. As possibilidades são amplas. Os retornos, mensuráveis.

Marque uma conversa com a liderança máxima dessa instituição e proponha, com seriedade institucional, uma pauta concreta de cooperação trienal: três projetos, três áreas, três indicadores de resultado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerramos, com esta primeira voz do território, o vértice acadêmico da Tríplice Hélice rio-verdense. Fabiano Guimarães, Diretor-Geral do IF Goiano, que nos oferece o testemunho concreto de como uma instituição pública pode, ao longo de décadas, cultivar simultaneamente os quatro vértices do Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial.

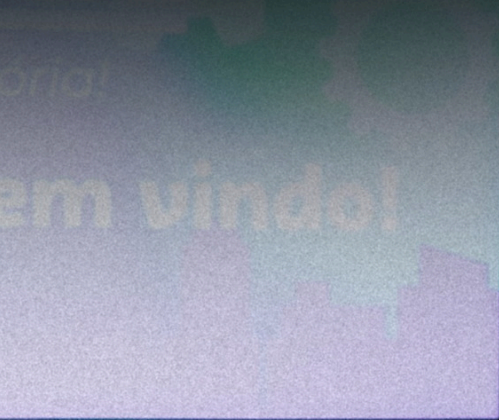
PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 7 • CINTRA • A CEREJA DO BOLO SÃO PESSOAS

Do vértice acadêmico passamos ao vértice do mercado. O Capítulo 7 apresenta José Carlos Cintra e a mobilização patronal liderada pela ACIRV, Associação Comercial e Industrial de Rio Verde. Encontraremos uma liderança que ilustra, com clareza, a tese de que cuidar do território é cuidar do próprio negócio.

O MERCADO TRANSFORMA CONHECIMENTO EM DESENVOLVIMENTO

José Carlos Cintra

Presidente da ACIRV



José Carlos Cintra

O mercado que articula território

“Eu vejo essa pausa do café como o momento de conexão com as pessoas.”

José Carlos Cintra

Em uma sala de reuniões da ACIRV, no coração do sudoeste goiano, o presidente da entidade quebra uma expectativa silenciosa antes mesmo da primeira pergunta. Não fala em sensores urbanos, IoT, inteligência artificial ou plataformas de dados. Fala de café. De pausas de quinze minutos. De um projeto que parecia tão simples que ninguém apostou que daria certo, e que hoje está transformando a relação da associação com empresários da região.

Em uma frase quase trivial está, talvez, a tese mais provocadora deste capítulo: as cidades inteligentes do futuro serão construídas por quem souber escutar antes de implementar.

7.1 De São Paulo a Rio Verde: a trajetória que forjou um líder do coletivo

“Não é olhar o seu próprio umbigo. Você tem que olhar todo um coletivo.”

José Carlos Cintra

A apresentação é direta, quase econômica: paulista de origem, há 42 anos em Rio Verde, produtor rural e empresário há mais de duas décadas. Dentro desse arco curto cabe muita coisa, e isso explica a forma como o presidente da ACIRV enxerga liderança. São

mais de dez anos atuando em entidades de classe. Passou pela presidência do CODERV, ocupa hoje uma cadeira na vice-presidência da FACIEG, federação que reúne mais de 80 associações em Goiás, e, há um ano, assumiu o desafio de presidir a ACIRV, entidade com 42 anos de história e papel central na economia do sudoeste goiano.

Tudo isso poderia render uma narrativa de protagonismo individual. Não rende. Quando relata a trajetória, José Carlos devolve o mérito a uma cadeia, diretorias anteriores, cooperados, parceiros institucionais, e insiste em devolver o protagonismo para o conjunto.

7.2 O mito tecnológico das cidades inteligentes

Pergunte a um gestor desavisado o que é uma cidade inteligente e ele provavelmente recitará uma lista de tecnologias. Pergunte ao presidente da ACIRV, e a resposta começa por outro lugar.

“Essa denominação aí não é só você implantar uma tecnologia. É ter pessoas que realmente estão ali fazendo a diferença, preocupadas com o meio onde você mora.”

José Carlos Cintra

A definição reposiciona o jogo. José Carlos reconhece o peso da inovação, da ciência, dos sistemas, e cita com naturalidade o trabalho de pesquisa das instituições de ensino locais, eventos como a Tecnoshow e o ecossistema regional. Mas insiste em que tecnologia, sozinha, é peça morta. O que dá vida a ela são profissionais capazes de operá-la com propósito, gestores capazes de conectá-la a políticas públicas, empresários capazes de absorvê-la sem perder a essência do negócio. Quando precisa nomear o requisito mais decisivo para uma cidade ascender à condição de inteligente, ele não hesita: educação.

7.3 A habilidade que define uma liderança

Em determinado momento da entrevista, a pesquisadora lhe faz uma pergunta aparentemente simples: como definir uma cidade inteligente? José Carlos faz uma breve pausa e responde em uma única frase. Uma resposta concisa, mas lapidada por décadas de experiência, capaz de condensar uma visão construída na prática e amadurecida ao longo de sua trajetória.

“Liderança, para mim, é uma pessoa que tem habilidades para lidar com pessoas.”

José Carlos Cintra

A elegância da resposta demonstra uma percepção construída pela experiência. Em um ambiente empresarial que mede desempenho por métricas cada vez mais sofisticadas, dizer que o ativo central de uma liderança é a habilidade humana é, na prática, recolocar o essencial no centro da discussão. A origem dessa convicção tem nome e voz. José Carlos relembra um ensinamento paterno que carrega como bússola: ter na equipe uma única pessoa que sabe lidar com pessoas já é, em si, um patrimônio.

7.4 O caso Rio Verde: quando o coletivo vira vantagem competitiva

Há cidades que crescem. E há cidades que florescem porque souberam organizar pessoas em torno de causas comuns. Rio Verde, no relato do presidente da ACIRV, pertence à segunda categoria, e os exemplos não são abstratos. A COMIGO, hoje uma das maiores cooperativas do agronegócio brasileiro, nasceu há cinquenta anos da decisão de vinte produtores que escolheram resolver coletivamente um problema que, individualmente, nenhum conseguiria. O Hospital do Câncer, referência regional, brotou da mesma lógica associativa. As cinco cooperativas de crédito do município figuram entre as maiores do estado. Até o CTG, que em muitas cidades do Sul não funciona com a mesma vitalidade que em sua origem, em Rio Verde virou símbolo de vida associativa.

“Rio Verde é muito feliz no quesito coletivo. Olha o que se transformou aquela força de vontade de vinte pessoas ali num objetivo único.”

José Carlos Cintra

A leitura que José Carlos faz desse fenômeno é precisa: o pioneirismo do município no plantio direto, por exemplo, não foi um milagre tecnológico, foi consequência de uma cultura de cooperação entre produtores, instituições de ensino e ciência aplicada. Foi gente trabalhando junto. Gente sabendo dialogar. Gente disposta a ceder protagonismo em nome do resultado coletivo.

7.5 O café como estratégia de liderança aplicada

Talvez nenhuma passagem da entrevista revele tão bem a filosofia gerencial do presidente da ACIRV quanto o relato do projeto que ele criou ao assumir a entidade: o Café com o Presidente. A entidade já tinha, há tempos, um Café entre Amigos mensal, bom, mas insuficiente para vencer a percepção de que a ACIRV era um clube fechado de poucos. A solução veio de uma mudança de método. Toda terça-feira, das dez e meia ao meio-dia, dois ou três associados antigos, alguns ausentes há dez anos da entidade, sentam-se à mesa com empresários ainda não associados. Sem agenda comercial. Apenas depoimentos pessoais sobre o que a associação representou em suas trajetórias.

“Pessoal já saiu assim: quero ser convidado de novo, quero fazer mais. Empresário que não era associado já saiu: ‘eu vou associar’. Quebrou o gelo. Era quase um segredo guardado.”

José Carlos Cintra

O que parece um café é, na verdade, uma aula de liderança aplicada. José Carlos identificou que o ativo mais escasso entre empresários não é informação, é pertencimento. E construiu um ritual semanal capaz de gerar exatamente esse pertencimento. O retorno da iniciativa não está em planilha. Está no crescimento contínuo do quadro associativo e na transformação da percepção pública da entidade.

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

A liderança patrimonial contemporânea só é efetiva quando se converte em liderança territorial. Quem mobiliza apenas o próprio setor, no Brasil das próximas décadas, rende cada vez menos. Quem aprende a habitar simultaneamente os três vértices da Tríplice Hélice, academia, mercado, governo, conquista, por essa via, vantagem institucional crescente.

REFLEXÃO

Articuladores intersetoriais eficazes parecem compartilhar, em culturas e contextos diversos, algumas características de estilo: economia verbal, capacidade de

escuta, paciência tática, respeito formal a interlocutores em desacordo, gosto pela construção institucional discreta em vez do espetáculo público.

Em territórios complexos onde as alianças se constroem em décadas e se desfazem em meses, esse estilo tende a sustentar resultados mais duráveis.

OLHAR ATENTO • COOPERATIVISMO COMO MATRIZ CULTURAL DO TERRITÓRIO

A COMIGO, fundada há cinquenta anos por vinte produtores, é hoje uma das maiores cooperativas do agronegócio brasileiro. O Hospital do Câncer surgiu da mesma lógica associativa. As cinco cooperativas de crédito de Rio Verde figuram entre as maiores do estado. Esses arranjos não são aleatórios. São manifestações de uma matriz cultural específica: a aposta no coletivo como forma de resolver problemas que, individualmente, nenhum ator conseguiria enfrentar.

Para gestores públicos e empresariais de outras cidades brasileiras, a pergunta é incômoda: quanto do que chamamos genericamente de atraso urbano não seria, na verdade, atraso associativo?

APLICAÇÃO PRÁTICA

Faça, em sua agenda semanal, um mapeamento honesto: quanto do seu tempo profissional é dedicado a relacionamento intersetorial (encontros com lideranças de outros setores) versus relacionamento intrasetorial (encontros dentro do seu próprio setor)? A maioria dos executivos brasileiros, ao fazer esse exercício, descobre que dedica menos de dez por cento do tempo ao primeiro tipo de relacionamento.

Recalibre. Dedique, pelos próximos doze meses, ao menos vinte por cento de sua agenda a relacionamento intersetorial deliberado. Esse ajuste, simples na execução, transforma capital relacional pessoal em vantagem estratégica organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerramos, com esta segunda voz, o vértice do mercado na Tríplice Hélice rio-verdense. José Carlos Cintra e a ACIRV nos oferecem o testemunho concreto de como arquitetura institucional madura se converte em capital relacional territorial.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 8 • CARRIJO • GOVERNAR PARA CONECTAR

Resta o terceiro vértice da Tríplice Hélice, o governo. O Capítulo 8 apresenta o prefeito Wellington Carrijo e sua agenda de transformação institucional. Encontraremos um gestor público, médico intensivista de formação, que recusa o equívoco da redução tecnológica e organiza sua administração em torno da tese de que governar uma cidade inteligente é, em essência, conectar humanos.

GOVERNAR PARA CONECTAR

A voz do governo municipal - o vértice público da Tríplice Hélice - sobre articulação institucional, visão de futuro e políticas que transformam inteligência em bem-estar para a população.



VÉRTICE
GOVERNO

Wellington
Carrijo

Prefeito de Rio Verde



Wellington Carrijo

Governar para conectar

“Liderar é a arte de motivar as pessoas a fazer suas melhores habilidades e, conseqüentemente, ter o resultado coletivo.”

Wellington Carrijo

Há prefeitos que falam de cidades inteligentes como quem fala de um aplicativo a ser instalado. Wellington Carrijo, prefeito de Rio Verde, fala de outro lugar, fala de gente. Médico intensivista de formação, gestor público por vocação, ele recebe a entrevista no meio de uma agenda lotada e, em vez de exibir indicadores como troféus, faz o caminho inverso: começa pelas pessoas, passa pelos servidores, atravessa empresas e academia, e só então chega aos painéis de tecnologia.

É nessa inversão que mora a tese central deste capítulo, a de que governar uma cidade inteligente é, antes de tudo, conectar humanos.

8.1 Do plantão à prefeitura

Rio Verde já não é uma promessa goiana: consolidou-se como a segunda maior economia do estado, com Produto Interno Bruto declarado pelo prefeito em R\$ 22,4 bilhões, atrás apenas da capital. Lidera o IDEB nacional da educação básica com nota 7,7 e ocupa o segundo lugar do Brasil entre cidades de cem mil habitantes nesse indicador. Tem hospital municipal universitário com 300 leitos, robótica cirúrgica e maternidade pública de referência. Por dentro dessa engrenagem, o prefeito insiste em um detalhe que costuma escapar do discurso oficial: a cidade não se fez de concreto, fez-se de gente que aprendeu a entregar resultado.

Antes de governar a cidade, Wellington Carrijo cuidava dela em outro turno. Médico formado depois do que descreve como anos de muita luta, dedicação pessoal e apoio da família, fez pós-graduação em medicina intensiva e voltou a Rio Verde em dezembro de 2013 para atuar em UTIs e nas urgências da cidade. Em janeiro de 2015, foi convidado para a direção técnica da UPA. Foram mais de oito anos dentro da superintendência e da saúde pública, costurando rotinas, equipes e indicadores. Em abril de 2024 deixou o serviço público para se lançar como pré-candidato. Em outubro daquele ano, foi eleito, aos 37 anos, prefeito mais jovem da história de Rio Verde, e também o mais bem votado em número absoluto de votos e em percentual.

“Os servidores públicos são o grande trunfo da cidade de Rio Verde. Um patrimônio.”

Wellington Carrijo

8.2 O que é, afinal, uma cidade inteligente

“O melhor ambiente para conectar pessoas são parques e praças. A tecnologia é o braço, a conexão humana é o tronco.”

Wellington Carrijo

Convidado a definir cidade inteligente, o prefeito faz uma escolha narrativa importante. Não começa pelo IoT, pelo painel de comando, pela infraestrutura. Começa por um equívoco. Para ele, muita gente confunde *smart city* com smartphone, como se a cidade inteligente fosse, no fundo, uma cidade tecnológica. Tecnologia, sustenta, é apenas um dos braços. O tronco é outro: a capacidade de conectar pessoas de verdade.

8.3 River Digital, Sandbox e Caravana Digital: tecnologia com endereço

Definido o tronco, o prefeito pode então mostrar os braços. A administração criou uma secretaria específica para a agenda, inicialmente batizada como Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, e renomeada um mês antes da entrevista para Secretaria de Tecnologia, Inovação e Inteligência Artificial. O entregável mais visível dessa estrutura é o Rio Verde Digital, aplicativo híbrido lançado pouco mais de um ano após o início da gestão. Funciona como app próprio e como chatbot no WhatsApp, e reúne, segundo o prefeito, mais de 600 serviços públicos em uma única porta de entrada.

“Hoje as pessoas querem praticidade com alta resolutividade. Os líderes têm que estimular seus colaboradores a criar soluções para melhorar a vida das pessoas.”

Wellington Carrijo

Ao lado do app, dois movimentos compõem o ecossistema. Um sandbox de startups, pensado como ambiente de teste de soluções para a comunidade, incluindo um marketplace local, batizado de River Buy, incubado para fazer frente à força de gigantes do e-commerce dentro do comércio rio-verdense. E uma frente de cultura digital com duas pernas: o programa Verde Sêniors, que ensina pessoas acima de 60 anos a manejar WhatsApp, identificar golpes e se proteger de crimes cibernéticos; e a Caravana Digital, que vai aos bairros levando atendimento e capacitação porta a porta.

8.4 A segunda onda da IA e o desafio da próxima década

“A era digital gastou duas décadas. A era da IA vai gastar menos de uma. Quem não se capacitar, perde o bonde da próxima década.”

Wellington Carrijo

Quando a conversa atravessa o tema mais escorregadio do momento, o impacto da IA sobre o trabalho, o prefeito não foge do incômodo. Diz, com franqueza incomum em

discurso público, que a chegada dos humanoides em escala vai reduzir a demanda de algumas funções. Mas insiste no ponto que a maioria dos gestores prefere não dizer em voz alta: vão surgir profissões novas. A tarefa do poder público, no seu diagnóstico, é antecipar essa pesquisa de mercado, e preparar a cidade para a transição.

8.5 A Tríplice Hélice em movimento

Se há um conceito que Carrijo pratica antes de citar, é o da gestão participativa. Ele é direto: prefeito sozinho não faz nada. Precisa ouvir todos os habitantes, todas as empresas, todas as associações de classe, todos os sindicatos. Em Rio Verde, capital do agronegócio brasileiro, essa escuta tem um endereço estratégico. O agro foi, na leitura do prefeito, o primeiro setor a viver a IA na prática, com pulverizadores autônomos, sensoriamento via LED, automação de processos.

“O pilar da nação é a educação. A junção entre poder público, empresa privada e academia é o que entrega bem-estar social.”

Wellington Carrijo

A terceira hélice, a academia, recebe o tratamento mais cuidadoso. Para o prefeito, é fundamental. É o pilar da nação. Ele recorre à história recente para sustentar a afirmação: os tigres asiáticos, Coreia, Taiwan, China continental, Hong Kong, Singapura, saíram da pior posição em mortalidade infantil global na década de 1930 para liderar índices de qualidade de vida no mundo contemporâneo. O fator comum, sustenta Carrijo, é a educação. É a junção entre Estado, setor produtivo e instituições de ensino superior que entrega o produto final que ele insiste em nomear: bem-estar social, qualidade de vida.

8.6 Servidor como patrimônio: o investimento que não aparece nos rankings

Há um detalhe da entrevista que merece atenção. Em meio à discussão sobre IA, app, sandbox e robótica cirúrgica, o prefeito volta, e volta, e volta ao mesmo ponto, o servidor público. Em mercados que medem cidades inteligentes por número de sensores instalados, essa repetição soa antiquada. Olhada por dentro, é estratégia. Sem servidor

capacitado, o app é vitrine; sem servidor motivado, a tecnologia entrega menos do que promete; sem servidor concursado, a memória institucional evapora a cada quatro anos.

Por isso, a Escola do Servidor não é nota de rodapé. Por isso, a parceria com as instituições de ensino locais para concursos internos de qualificação aparece como entrega de gestão. Por isso, a Superintendência de Concessões, recém-criada dentro da IDTPP, Instituto de Desenvolvimento Tecnológico e Parcerias Público-Privadas, foi desenhada para destravar parcerias com a iniciativa privada num momento em que a reforma tributária vai pressionar o cofre municipal. O caso citado pelo prefeito é didático: o Parque Interlagos receberá edital para concessão de quiosques e restaurantes, em que a contrapartida do operador inclui a zeladoria do parque.

8.7 Liderar é unir: a mensagem para os gestores do futuro

Provocado a deixar uma mensagem para líderes e gestores, públicos, privados, acadêmicos, Carrijo recusa o tom de receita pronta. Diz, com alguma humildade calculada, que ainda tem muito a aprender. Mas oferece um conceito que carrega no dia a dia. Para ele, o líder verdadeiro não é o que entrega resultado a qualquer preço, é o que entrega resultado mantendo o ambiente harmônico.

“Pessoas capacitadas e pessoas felizes, não tem como dar errado. O produto final vai ser positivo.”

Wellington Carrijo

O vértice governamental da Tríplice Hélice exige, para operar com efetividade, gestores públicos capazes de pensar em horizonte estendido, compor instrumentos institucionais sofisticados, dialogar com mercado e academia em pé de igualdade técnica, e sustentar, politicamente, decisões cujos resultados se materializam apenas em prazos longos. Wellington Carrijo, em Rio Verde, oferece um caso brasileiro contemporâneo dessa figura.

REFLEXÃO

A administração pública brasileira sofre, historicamente, de descontinuidade. Mudanças de mandato frequentemente significam desconstrução de programas em curso, substituição de quadros técnicos qualificados por indicações políticas,

abandono de pactos de longo prazo em favor de novos pactos que, por sua vez, serão abandonados quatro anos depois.

Rio Verde tem demonstrado, ao longo de gestões sucessivas, modelo institucional alternativo: continuidade técnica, sustentabilidade de programas estruturados, preservação de quadros qualificados. Para o leitor que governa, lidera ou estuda gestão pública: a lição de Rio Verde não é apenas sobre o que fazer. É também sobre o que não desfazer.

OLHAR ATENTO • RIO VERDE EM 2036: A APOSTA DE FUNDO

Ao imaginar a cidade dez anos à frente, o prefeito não economiza ambição. Sonha com uma Rio Verde que não perca nada para cidades de porte equivalente nos Estados Unidos ou na Europa. Compara a trajetória possível à de Maringá e Curitiba, referências brasileiras em qualidade de vida e gestão urbana, e diz, sem rodeios, que enxerga Rio Verde, na próxima década, como referência nacional em cidade inteligente. Não como vitrine tecnológica, mas como entrega real ao morador: educação básica de referência nacional, saúde pública comparável à de países desenvolvidos, segurança pública tratada como pilar inegociável, agronegócio integrado à IA, comércio local competitivo diante dos gigantes do e-commerce.

Há, nesse projeto, uma preocupação que se repete e distingue um gestor de carreira de um candidato de ocasião, a preocupação com o legado. Carrijo afirma pensar 24 horas por dia no que vai entregar aos próximos prefeitos da cidade. Governo, empresa e academia podem desenhar a melhor estratégia de cidade inteligente do mundo, mas é a liderança que decide se essa estratégia continuará até o próximo gestor.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Liste, em sua administração, pública ou privada, três programas estruturados que você herdou de gestões anteriores e que continuam funcionando. Pergunte-se honestamente: o que sustentou esses programas através da transição? Documente os elementos que os protegeram (institucionalidade formal, quadros técnicos qualificados, indicadores objetivos, apoio social).

Em seguida, aplique os mesmos elementos protetivos aos programas estruturados que você está criando hoje. Programas que dependem exclusivamente da sua presença são programas frágeis. Programas que sobrevivem a você são programas sólidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerramos, com esta terceira voz, a Parte II da obra. Três entrevistas, três trajetórias, três modos de cultivar inteligência no mesmo território. Fabiano Guimarães e o Instituto Federal Goiano, no vértice da academia. José Carlos Cintra e a ACIRV, no vértice do mercado. Wellington Carrijo e a Prefeitura, no vértice do governo. Juntos, esses três atores institucionais, e os ecossistemas que tecem, desenharam a Tríplice Hélice rio-verdense em operação concreta.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 9 • PERGUNTAS QUE TODO GESTOR PRECISA RESPONDER

Após cinco capítulos de fundamentação teórica e três de imersão biográfica, é hora de virar o livro para o leitor. A Parte III, Síntese e horizontes, abre com perguntas. Seis perguntas estratégicas que todo gestor, público, privado, acadêmico, precisa responder se pretende operar com efetividade no Brasil das próximas décadas.

PARTE III

SÍNTESE E HORIZONTES

*Da inteligência das organizações à
inteligência do território*



PARTE III: SÍNTESE E HORIZONTES

Da fundamentação teórica à imersão biográfica, das estatísticas aos rostos: a Parte III converte percurso em consciência estratégica. Dois capítulos finais, um voltado às perguntas, outro à síntese, fecham a obra com o que ela sempre quis ser: instrumento útil para quem decide.

PERGUNTAS QUE TODO GESTOR PRECISA RESPONDER

*Seis interrogações estratégicas e a
Bússola do Gestor Inteligente*



Perguntas que todo gestor precisa responder

Seis interrogações estratégicas e a Bússola do Gestor Inteligente

Há um tipo particular de pergunta, rara, valiosa, frequentemente incômoda, que reorganiza, ao ser feita, a percepção que temos do nosso próprio trabalho. Não é a pergunta que oferece a resposta pronta. É a pergunta que nos força a admitir, com honestidade que nem sempre cultivamos, que talvez estejamos trabalhando há anos em torno do problema errado.

Esta obra recusou-se, ao longo dos capítulos anteriores, a oferecer ao leitor receitas de cidade inteligente. Ofereceu, em seu lugar, frameworks, evidências, vozes e diagnósticos. Chegou o momento, agora, de oferecer também algumas perguntas.

9.1 Por que perguntas, e não respostas

Há uma tradição na literatura sobre liderança estratégica, sustentada de modo consistente por Ronald Heifetz e seus colaboradores, que sustenta o seguinte ponto: a verdadeira função de quem ocupa posições de liderança em ambientes complexos não é fornecer respostas (que, em desafios adaptativos, ninguém ainda tem), mas formular perguntas (que organizam a atenção coletiva e direcionam, ao longo do tempo, o esforço de aprendizagem da organização ou do território).

Perguntas bem formuladas, sustentadas em diagnóstico empírico denso, têm potência transformadora desproporcional à sua aparente simplicidade. As seis perguntas que organizam este capítulo foram destiladas, ao longo dos oito capítulos anteriores desta obra, como aquelas que, se respondidas com honestidade, permitem a qualquer gestor diagnosticar o estado real do seu próprio território e calibrar, em seguida, suas próprias prioridades estratégicas.

9.2 Pergunta 1: O que estamos chamando de cidade inteligente?

Esta é a pergunta fundadora, da qual todas as outras derivam. Onde reside, no nosso modelo de cidade inteligente, a inteligência? Em sensores, em pessoas, em arranjos institucionais ou em alguma combinação articulada das três coisas? E qual é o peso relativo que atribuímos, na prática orçamentária e no investimento de tempo de gestão, a cada uma dessas dimensões?

As três entrevistas que estruturam a Parte II desta obra convergem, com nuances diferentes, em torno de uma mesma tese: cidade inteligente sem pessoas inteligentes é vitrine tecnológica. E vitrine tecnológica, no longo prazo, custa caro e entrega pouco.

9.3 Pergunta 2: Que tipo de liderança estamos formando?

Lideranças inteligentes são as únicas capazes de operar territórios inteligentes. E lideranças inteligentes não nascem prontas: são formadas, ao longo de décadas, em programas estruturados, em experiências práticas qualificadas, em mentorias densas, em ambientes que toleram aprendizagem como processo e não como evento. Quanto de orçamento e de tempo de gestão sua organização investe, hoje, na formação de seus próprios futuros líderes? E como esses investimentos se conectam às cinco capacidades do Pentágono da Liderança Inteligente?

9.4 Pergunta 3: Quais relações estamos cultivando?

Os achados da pesquisa empírica desta obra são inequívocos: o Capital Relacional explica parte significativa do desempenho organizacional no agronegócio rio-verdense. Organizações conectadas a redes ativas, instituições de ensino superior, centros de pesquisa, instituições de fomento, parceiros estratégicos, apresentam, sistematicamente, desempenhos superiores. Que redes a sua organização cultiva, deliberadamente, ao longo do tempo? E quanto tempo de seus quadros de liderança é dedicado, semanalmente, ao cultivo dessas redes?

9.5 Pergunta 4: Em que velocidade nosso ecossistema opera?

A tipologia das Três Velocidades de Rio Verde aplica-se, com ajustes contextuais, a qualquer território brasileiro contemporâneo. Em qualquer ecossistema regional, coexistem Operadoras Tradicionais, Transicionais Híbridas e Vanguardas Inteligentes. A pergunta estratégica é: em qual dessas três velocidades operamos hoje? E em qual aspiramos operar daqui a dez anos? A janela estratégica de transição entre as velocidades não permanece aberta indefinidamente, exige decisão, coordenação e tempo.

9.6 Pergunta 5: O que estamos deixando de ser?

Toda transição organizacional ou territorial implica perdas. Capacidades antigas que perdem importância. Hábitos consolidados que precisam ser desfeitos. Identidades coletivas que se reconfiguram. Que parte da identidade da nossa organização ou do nosso território precisa ser, ativamente e com cuidado, abandonada, para que outra parte possa florescer? Essa pergunta é a mais difícil das seis. É também, talvez, a mais importante.

9.7 Pergunta 6: Que cidade estamos legando à próxima geração?

Esta é a pergunta horizonte. Não trata do próximo trimestre, nem do próximo mandato, nem do próximo balanço. Trata do que a história, daqui a quarenta ou cinquenta anos, dirá da nossa geração. Que cidade construímos? Que instituições mantivemos vivas? Que padrões culturais transmitimos? Que oportunidades preservamos para os jovens que ainda nem nasceram?

9.8 A Bússola do Gestor Inteligente

As seis perguntas estratégicas, combinadas em conjunto, configuram o que denominamos a Bússola do Gestor Inteligente, instrumento prático concebido para apoiar exercícios estruturados de reflexão estratégica em conselhos de administração, comitês executivos, equipes de planejamento e fóruns de governança territorial. A bússola não pretende ser exaustiva. Pretende ser provocadora. Sua principal virtude está menos nas respostas que ela cobra e mais nas conversas que ela inaugura.

A BÚSSOLA DO GESTOR INTELIGENTE

Seis perguntas estratégicas para liderança, território e futuro

Perguntas que reorganizam decisões



Instrumento provocador para reflexão estratégica e governança territorial.

“Líderes que conseguem responder às seis perguntas com clareza, honestidade e profundidade são líderes que conseguirão, mais cedo, transformar seus territórios.”

Capítulo 9

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

Perguntas estratégicas têm uma característica curiosa: sua potência é exatamente proporcional ao desconforto que provocam. As seis perguntas que organizam este capítulo foram formuladas para serem, deliberadamente, desconfortáveis. Esse desconforto é o sinal de que estão funcionando.

REFLEXÃO

Esta obra não foi concebida para encerrar debates, mas para inaugurá-los. Em vez de oferecer respostas prontas, convida o leitor a desenvolver um repertório capaz de qualificar seu olhar sobre liderança, inovação e cidades inteligentes. Cada capítulo amplia o horizonte das perguntas, porque é delas que nascem as decisões mais relevantes. As respostas não estão inteiramente nestas páginas; elas serão construídas na prática, à medida que conhecimento, experiência e propósito se encontrarem para transformar organizações, pessoas e territórios.

A diferença entre territórios que apenas crescem e territórios que efetivamente amadurecem reside, em última análise, nas perguntas que suas lideranças aprenderam a formular.

OLHAR ATENTO • APLICAÇÃO PRÁTICA: A BÚSSOLA EM AÇÃO

Imagine, por um momento, uma reunião estratégica de conselho municipal, ou de diretoria executiva, ou de colegiado universitário, em que, em vez de pauta convencional repleta de relatórios de status, se decida dedicar três horas exclusivamente a uma única pauta: percorrer, em conjunto e com profundidade, as seis perguntas da Bússola do Gestor Inteligente. Que tipo de conversa estratégica essa reunião produziria?

Recomendamos honestidade: a primeira aplicação raramente produz consensos. Produz, em geral, desconfortos, divergências importantes, descobertas inesperadas sobre o que diferentes integrantes pensam efetivamente sobre o futuro coletivo. E é precisamente desse desconforto reflexivo que emerge a clareza estratégica capaz de orientar decisões consequentes ao longo do tempo.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Convoque, nos próximos sessenta dias, uma reunião estratégica de cinco a sete pessoas, entre as principais lideranças do território ou da organização que você integra, dedicada exclusivamente a percorrer as seis perguntas da Bússola do Gestor Inteligente. Documente as principais respostas oferecidas por cada participante. Identifique as três divergências mais relevantes.

Essas três divergências constituem, juntas, a pauta estratégica mais importante do próximo ciclo de planejamento da organização ou do território. Endereçar essas divergências com seriedade, em vez de evitá-las, é o que distingue gestão estratégica madura de gestão estratégica decorativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

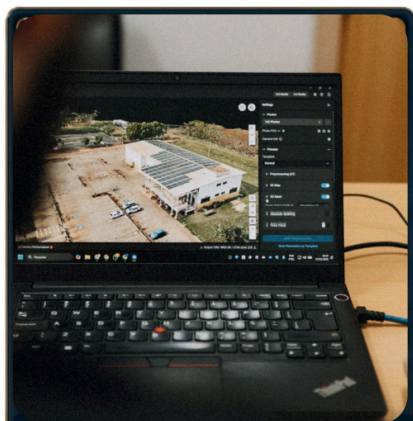
Perguntas bem formuladas, sustentadas em diagnóstico empírico e mobilizadas com seriedade institucional, são instrumentos de transformação. A Bússola do Gestor Inteligente foi concebida com essa finalidade: dar a lideranças contemporâneas brasileiras um conjunto de seis interrogações que, se levadas a sério, podem reorientar o curso das próximas décadas de seus territórios.

PONTE NARRATIVA • CAPÍTULO 10 • A COLHEITA DA INTELIGÊNCIA

Encerrada a Bússola, resta sintetizar. O Capítulo 10 organiza a colheita conceitual e empírica desta obra em um único movimento de fechamento, não como receita, mas como horizonte. É a colheita da inteligência: a síntese final do percurso que abrimos no Capítulo 1.

A COLHEITA DA INTELIGÊNCIA

Síntese final e horizonte de futuro



TECNOLOGIA COMO MEIO

Dados, plataformas e capacidade aplicada.



CIDADE COMO SISTEMA VIVO

Mobilidade, cotidiano e território.



GESTÃO COMO SERVIÇO

Inteligência a favor das pessoas.

“A safra da inteligência se cultiva no invisível.
E a colheita é o futuro que decidimos, juntos, deixar.”



A colheita da inteligência

Síntese final e horizonte de futuro

Há, em toda obra honesta, um momento em que o autor é obrigado a fazer a si mesmo a pergunta que vinha adiando ao longo das páginas anteriores: afinal, o que se quis dizer, em essência, ao longo deste percurso? Tudo o que foi formulado nos nove capítulos anteriores, os frameworks autorais, os achados empíricos, as três vozes biograficamente densas, as seis perguntas estratégicas, converge para uma única tese central, formulável em três linhas: cidades inteligentes não são construídas apenas com tecnologia. São construídas com pessoas que sabem o que fazer com ela. E essas pessoas só existem onde foram, deliberada e pacientemente, cultivadas.

Tudo o que vem em seguida nesta obra deriva dessa única convicção, e tudo o que se seguirá aos territórios brasileiros nas próximas décadas dependerá, em larga medida, da disposição que suas lideranças encontrarem em si mesmas para tomá-la a sério.

10.1 A safra que cultivamos é a safra que colhemos

Toda safra agrícola é, sabemos, resultado de decisões tomadas muitos meses antes da colheita. A qualidade do solo. A escolha das sementes. A precisão dos tratos culturais. A leitura tempestiva do clima. A disponibilidade de mão de obra qualificada nos momentos críticos do ciclo. A conexão institucional entre produtor, cooperativa, instituição de pesquisa e ecossistema regional. Tudo isso opera, em conjunto, ao longo de meses, para produzir o resultado que se concentra em poucos dias de colheita.

A inteligência territorial opera segundo lógica análoga, apenas em escala temporal mais longa. A qualidade do capital humano que uma cidade colherá daqui a vinte anos depende, decisivamente, dos investimentos em educação, formação técnica e cultura institucional que ela faz hoje. A qualidade das lideranças que ocuparão os cargos de decisão estratégica daqui a quinze anos depende, decisivamente, dos programas de

desenvolvimento e das experiências formativas que essas pessoas estão acumulando, neste momento, nos primeiros anos de suas carreiras.

10.2 As três grandes lições

Três grandes lições atravessam toda esta obra, tecidas em diferentes capítulos, em diferentes registros, em diferentes vozes, e merecem ser destiladas com clareza no fechamento do percurso.

A primeira: a tecnologia é meio, não fim. As cidades inteligentes do futuro não serão as que tiverem instalado a maior quantidade de sensores, mas aquelas que tiverem formado a maior densidade de pessoas capazes de fazer alguma coisa relevante com sensores, dados, plataformas e algoritmos. O hardware urbano é condição; o software humano é diferencial. Onde houver lideranças inteligentes, a tecnologia será apropriada inteligentemente. Onde não houver, a tecnologia será desperdiçada, não importa quanto custou.

A segunda: a articulação institucional é o multiplicador. Capital humano isolado, por mais qualificado, não produz transformação territorial. Capital estrutural denso, por mais sofisticado, não substitui pessoas. Capital relacional ativo, por mais ramificado, não compensa déficit cognitivo. Capital simbólico-cognitivo positivo, por mais robusto, não basta sem as outras três dimensões. Os quatro vértices do Quadrilátero só produzem efeito multiplicador quando operam articuladamente, e essa articulação não acontece por inércia: precisa ser cultivada deliberadamente, por décadas, por lideranças intersetoriais com capacidade de operar nas dobras.

A terceira: o tempo é a variável crítica. Cidades inteligentes não se constroem em quatro anos. Não se constroem em oito. Constroem-se em décadas, e exigem, portanto, continuidade institucional, sustentabilidade de programas, preservação de quadros qualificados através de transições de gestão. Sem essa continuidade, as melhores ideias evaporam. Os melhores programas se descontinham. Os melhores quadros migram. E o território, que poderia ter florescido, apenas envelhece.

10.3 Um horizonte para Rio Verde

Esta obra escolheu Rio Verde como território de estudo por uma combinação específica de razões. Pela densidade econômica que o município consolidou ao longo das últimas décadas, ancorada no agronegócio competitivo. Pela presença ativa de instituições de ensino superior consolidadas e conectadas. Pela cultura associativa robusta que organiza, simbolicamente e em termos práticos, parte significativa de suas instituições intermediárias. Pela disposição manifesta de suas lideranças contemporâneas para enfrentar, sem receitas prontas, os desafios estratégicos das próximas décadas.

Não escolhemos Rio Verde porque seja perfeito. Nenhum município brasileiro é. Escolhemos Rio Verde porque ali estão presentes, simultaneamente, as condições que permitem que esta obra seja, ao mesmo tempo, retrato territorial denso e instrumento conceitual replicável. O que se aprende em Rio Verde aplica-se, com ajustes contextuais, a dezenas de cidades médias do interior produtivo brasileiro. E é precisamente esse conjunto de cidades, mais do que as capitais já saturadas pelo debate, que decidirá, nas próximas décadas, o tipo de futuro que o Brasil será capaz de construir.

10.4 Um convite aberto

Esta obra encerra-se com um convite, não com uma conclusão. Convidamos pesquisadores, gestores públicos, lideranças empresariais e quadros acadêmicos a tomarem os instrumentos aqui formulados, testarem-nos em outros territórios, refinarem-nos contextualmente, contestarem-nos onde necessário e enriquecerem-nos coletivamente. O Quadrilátero do Capital Intelectual Territorial, o Pentágono da Liderança Inteligente, a tipologia das Três Velocidades, a Bússola do Gestor Inteligente, todos esses instrumentos foram concebidos não como verdade absoluta, mas como pontos de partida para conversas estratégicas mais sofisticadas.

As cidades brasileiras do futuro serão construídas por quem entender, em tempo, que inteligência urbana não é projeto técnico, é projeto humano, institucional e cultural cuja maturação leva décadas. A safra da inteligência se cultiva no invisível. E a colheita, paciente e cumulativa, é o futuro que decidimos, juntos, deixar para as próximas gerações.

“A safra da inteligência se cultiva no invisível. E a colheita é o futuro que decidimos, juntos, deixar.”

Capítulo 10: Síntese final

UMA PERCEPÇÃO QUE VAI ALÉM DO ÓBVIO

Cidades inteligentes não se constroem com tecnologia. Constroem-se com pessoas que sabem o que fazer com ela. E essas pessoas só existem onde foram, deliberada e pacientemente, cultivadas. Toda a obra está, em essência, contida nessas três frases. E tudo o que se seguirá às cidades brasileiras nas próximas décadas dependerá da disposição que suas lideranças encontrarem em si mesmas para tomá-las a sério.

REFLEXÃO

Há, no fechamento de toda obra, um silêncio importante. Não o silêncio da indiferença, mas o silêncio da reflexão. Antes de fechar este livro, dedique alguns minutos, talvez um café demorado, talvez uma caminhada solitária, talvez uma conversa sincera com alguém de confiança, a refletir sobre a seguinte pergunta:

Que cidade você está, em sua prática profissional cotidiana, ajudando a construir? Que tipo de pessoa essa cidade vai formar para as próximas décadas? Que parte do futuro coletivo do território em que você atua depende, hoje, das decisões que você ainda não tomou? Se essas perguntas o desconfortarem, a obra terá cumprido seu propósito.

OLHAR ATENTO • A ÚLTIMA PALAVRA: AO LEITOR QUE VAI COMEÇAR AMANHÃ

Esta obra termina, propositalmente, sem oferecer um plano de ação detalhado para você. Não porque planos detalhados sejam dispensáveis, não são. Mas porque planos detalhados verdadeiramente úteis precisam ser construídos por quem conhece, de dentro, a singularidade do território e da organização em que vai atuar. Nenhum livro pode substituir esse conhecimento situado.

O que esta obra pode oferecer, e procurou oferecer ao longo de dez capítulos, é o vocabulário conceitual, a evidência empírica regional, os exemplos vivos e as perguntas estratégicas a partir das quais qualquer gestor sério pode começar a construir seu próprio plano. O resto é com você. E o tempo, como sempre, é menos do que parece.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Antes de fechar este livro, escreva, em uma folha de papel, em um caderno, em um arquivo digital, não importa onde, três decisões concretas que você se compromete a tomar nos próximos noventa dias, em função do que leu. Não são metas vagas. São decisões específicas, com prazo, com responsável (que é você) e com indicador de cumprimento.

Em noventa dias, volte ao papel. Confronte o que você se comprometeu a fazer com o que efetivamente fez. Essa simples disciplina, adotada com seriedade ao longo dos próximos anos, distinguirá, no horizonte, os gestores que efetivamente transformam seus territórios daqueles que apenas leram bons livros sobre transformação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerramos com a frase que abriu o livro, recolocada agora à luz do que foi percorrido: cidades inteligentes são para pessoas. Foram. São. Serão. Tudo o que precisamos é de mais lideranças, públicas, empresariais, acadêmicas, comunitárias, dispostas a tomar essa simples convicção como princípio organizador de suas próprias decisões cotidianas.

Que o leitor que chegou até aqui seja uma delas. E que essa decisão, multiplicada por centenas e por milhares ao longo das próximas décadas, decida o tipo de país que construiremos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES. *Política*. Tradução, introdução e notas de Mário da Gama Kury. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (org.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.
- BRUNDTLAND, G. H. *et al.* *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- CARAGLIU, A.; DEL BO, C.; NIJKAMP, P. Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, v. 18, n. 2, p. 65-82, 2011.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 and Quadruple Helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, v. 1, n. 1, p. 41-69, 2010.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- CLP - CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA. *Ranking de Competitividade dos Municípios 2025*. São Paulo: CLP, 2025. Rio Verde/GO: nota 51,78; 129ª posição geral. Disponível em: <https://municipios.rankingdecompetitividade.org.br>. Acesso em: 9 jul. 2026.
- COHEN, Boyd. What exactly is a smart city? *Fast Company*, 19 set. 2012. Contém a formulação da Smart Cities Wheel. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/1680538/what-exactly-is-a-smart-city>. Acesso em: 9 jul. 2026.
- COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1988.
- CUNHA, M. A.; PRZEYBILOVICZ, E.; MACAYA, J. F. M.; BURGOS, F. *Smart cities: transformação digital de cidades*. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania - FGV, 2016.

- DAUGHERTY, P. R.; WILSON, H. J. *Human + Machine: reimagining work in the age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- EDMONDSON, A. C. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: Wiley, 2018.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness, 1997.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix, university-industry-government relations: a laboratory for knowledge-based economic development. *EASST Review*, v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995.
- ETZKOWITZ, H. *The Triple Helix: university-industry-government innovation in action*. London: Routledge, 2008.
- FALCONI, V. *O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.
- GLAESER, E. *Triumph of the city: how our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*. New York: Penguin, 2011.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.
- HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M.; GRASHOW, A. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Review Press, 2009.
- KOMNINOS, N. *The age of intelligent cities: smart environments and innovation-for-all strategies*. London: Routledge, 2015.
- MAZZUCATO, M. *The entrepreneurial state: debunking public vs. private sector myths*. London: Anthem Press, 2013.
- MAZZUCATO, M. *Mission Economy: a moonshot guide to changing capitalism*. London: Allen Lane, 2021.
- MODELOS de hélices tripla, quádrupla e quántupla: o papel das universidades. *SciELO Preprints*, 2024. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.8086. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/8086>. Acesso em: 22 jun. 2026.
- MORAES, Luciene Gonçalves de. *O papel estratégico do capital intelectual e formação de lideranças para cidades inteligentes: uma análise em empresas do agronegócio de Rio Verde/GO*. 2026. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, Rio Verde, GO, 2026.
- OCDE. *Smart cities and inclusive growth: building on the outcomes of the 1st OECD roundtable on smart cities and inclusive growth*. Paris: OECD Publishing, 2020.

- PORTAL 6. Como Rio Verde conseguiu superar Anápolis e Aparecida e se tornar o 2º maior PIB de Goiás. *Portal 6*, 19 dez. 2025. Disponível em: <https://portal6.com.br>. Acesso em: jun. 2026.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 5, p. 120-134, set./out. 1995.
- PREFEITURA DE RIO VERDE. *Rio Verde está entre as cidades mais conectadas e inteligentes do Brasil*. Rio Verde, 8 set. 2023. Informa a 70ª posição de Rio Verde no ranking geral Connected Smart Cities de 2023. Disponível em: <https://www.rioverde.go.gov.br>. Acesso em: 9 jul. 2026.
- POTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- SCHWAB, K. *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.
- SMITH, Harry; MEDERO, Gabriela M.; CRANE DE NARVÁEZ, Stephanie *et al.* Exploring the relevance of 'smart city' approaches to low-income communities in Medellín, Colombia. *GeoJournal*, Dordrecht, v. 88, p. 17-38, 2023.
- SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 11, p. 68-76, nov. 2007.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K.-E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos, ou não, diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2005.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TOWNSEND, A. M. *Smart cities: big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. New York: W. W. Norton, 2013.
- UNESCO. *Cidades inteligentes, inclusivas e sustentáveis*. Paris: UNESCO, 2019.
- UNESCO. Instituto Internacional de Planejamento Educacional (IIEP). *Medellín: aprendizados oferecidos pela estratégia da cidade para atender ao ODS 4*. Paris: IIEP-UNESCO, 2023.
- UNESCO. *Towards Learning Cities*. Paris: UNESCO, 2019. Atualizado em: 20 abr. 2023.
- UNESCO. *UNESCO Learning Cities Boost Inclusion*. Paris: UNESCO, 2019. Atualizado em: 20 abr. 2023.
- UNESCO INSTITUTE FOR LIFELONG LEARNING (UIL). *Medellín, Colombia: UNESCO Global Network of Learning Cities*. Hamburgo: UIL, 2025.

URBAN SYSTEMS. *Ranking Connected Smart Cities*. São Paulo: Urban Systems, 2024. Disponível em: <https://www.urbansystems.com.br/rankingconnectedsmartcities>. Acesso em: 9 jul. 2026.

Entrevistas

CARRIJO, Wellington. Entrevista concedida a Luciene Gonçalves de Moraes e Haihani Silva Passos. Rio Verde, GO, maio/jul. 2026. Registro em áudio, vídeo e transcrição. Material não publicado.

CINTRA, José Carlos. Entrevista concedida a Luciene Gonçalves de Moraes e Haihani Silva Passos. Rio Verde, GO, maio/jul. 2026. Registro em áudio, vídeo e transcrição. Material não publicado.

SILVA, Fabiano Guimarães. Entrevista concedida a Luciene Gonçalves de Moraes e Haihani Silva Passos. Rio Verde, GO, maio/jul. 2026. Registro em áudio, vídeo e transcrição. Material não publicado.

QUEM ASSINA, QUEM FALA

Esta seção apresenta as pessoas que assinam, narram, registram e dão forma a esta obra. Autoras, entrevistados e produção editorial aparecem aqui não como nomes isolados, mas como trajetórias que ajudam a explicar o território, suas instituições, seus bastidores e seus horizontes de futuro.



SOBRE AS AUTORAS



LUCIENE MORAES



HAIHANI PASSOS



DANIELA OLIVEIRA



AS AUTORAS

Luciene Gonçalves de Moraes



Luciene Gonçalves de Moraes é uma profissional que construiu sua trajetória na interseção entre números, gestão e pessoas. Formada em Ciências Contábeis e em Matemática pela Universidade de Rio Verde, e com especialização em Gestão Pública e mestrado em Administração Profissional pelo IF Goiano, Luciene une rigor técnico a uma visão humana da administração pública.

Desde 2008, atua no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, onde já passou por setores estratégicos como Auditoria Interna, patrimônio, licitações e contratos, experiências que a aproximaram de perto dos desafios (e das possibilidades) da gestão pública brasileira.

É essa trajetória, marcada pela escuta atenta aos processos e às pessoas por trás deles, que Luciene traz para este ebook. Sua contribuição nasce da certeza de que cidades verdadeiramente inteligentes se constroem não apenas com tecnologia, mas com lideranças comprometidas, processos éticos e um olhar cuidadoso para o bem comum.

Haihani Silva Passos



Haihani Silva Passos é daquelas pessoas que transformam conhecimento em movimento. Doutora em Ciências Ambientais pela UFG, mestre em Desenvolvimento Regional, especialista em Estratégias Gerenciais, em Inovação e Gestão, e em Liderança, Inovação e Gestão 4.0, além de graduada em Ciências Econômicas pela Universidade de Rio Verde, Haihani constrói uma carreira sólida onde a pesquisa acadêmica caminha lado a lado com a prática da gestão pública.

São 19 anos de trajetória no IF Goiano, vividos em diferentes cargos de gestão, que revelam sua capacidade de liderar processos de transformação institucional com constância e visão de futuro. Hoje, atua como Diretora de Extensão, professora, mentora e pesqui-

sadora, coordenando projetos voltados à Educação 4.0, economia do conhecimento, economia comportamental, inovação, cidades inteligentes e liderança.

Apaixonada por compartilhar conhecimento, encontrou na educação o seu lugar no mundo e resume seu propósito em uma frase que carrega como lema: uma forma de fazer um bom trabalho é amando o que se faz. É dessa paixão que nasce sua crença no desenvolvimento contínuo, uma postura proativa, focada em resultados, mas sempre atenta às pessoas. E é justamente essa atenção ao humano que também se revela em outras formas de expressão: recentemente, Haihani foi premiada em um concurso de fotografia do IF Goiano com uma imagem que retrata o caminhar de mulheres em espaços de decisão, simbolizando conquistas, cuidado mútuo e a coragem de abrir portas para outras.

É esse olhar, de quem lidera há quase duas décadas com os pés na gestão pública e a mente voltada para a inovação, que Haihani traz para este ebook. Uma contribuição que carrega, na prática e na sensibilidade, a certeza de que cidades verdadeiramente inteligentes nascem de lideranças igualmente inteligentes: adaptáveis, humanas e comprometidas com o futuro que ainda estamos construindo juntos.

Daniela Cabral de Oliveira



Daniela Cabral de Oliveira é a prova viva de que a curiosidade não conhece fronteiras entre as áreas do conhecimento. Sua trajetória acadêmica começou com a graduação em Sistemas de Informação pela Universidade Estadual de Goiás (2006) e o MBA em Gestão Estratégica de Negócios (2012), mas foi ganhando novas camadas de complexidade e profundidade ao longo dos anos: mestrado (2017) e doutorado (2019) em Engenharia Mecânica pela UNESP, seguidos por dois pós-doutorados: um em Engenharia Mecânica, na própria UNESP (Campus Ilha Solteira, 2020), e outro em Tecnologia de Alimentos, no IF Goiano, Campus Rio Verde.

É esse trânsito entre tecnologia, engenharia e inovação que torna sua atuação tão singular. Com sólida experiência em Ciência da Computação, Daniela dedica-se à inteligência artificial, ao aprendizado de máquina e aos algoritmos imunológicos artificiais, como os de Seleção Negativa e Seleção Clonal, temas que, à primeira vista, parecem distantes do cotidiano das cidades, mas que na verdade estão no centro de qualquer proposta séria de inovação urbana. É pesquisadora nos grupos Sisplexos (Sistemas Complexos, com linha de pesquisa em Inteligência Computacional, na UNESP) e GIPEEX (Grupo Interdisciplinar de Pesquisa, Ensino e Extensão, no IF Goiano).

É esse olhar técnico e ao mesmo tempo interdisciplinar, de quem transita com naturalidade entre algoritmos, engenharia e tecnologia de alimentos, que Daniela traz para este ebook. Sua contribuição lembra que cidades inteligentes não se constroem apenas com boas intenções, mas também com ciência, dados e inteligência artificial aplicados a serviço das pessoas e do futuro que queremos construir.

Fabiano Guimarães Silva



Fabiano Guimarães Silva é Diretor-Geral do Campus Rio Verde de uma instituição de ensino superior em Rio Verde, posição que ocupa há mais de duas décadas em diferentes funções de gestão. Foi o primeiro Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação da unidade e Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação dessa instituição.

Construiu, com sua equipe, uma das experiências formativas de referência do interior brasileiro, conectando pesquisa, ensino e extensão tecnológica.

Sua atuação tem como eixo a formação integral de quadros qualificados para o desenvolvimento do Centro-Oeste e, em particular, para o ecossistema agroindustrial de Rio Verde.

OS ENTREVISTADOS

José Carlos Cintra



José Carlos Cintra é presidente da ACIRV, Associação Comercial e Industrial de Rio Verde, desde 2024, após mais de uma década de atuação em entidades de classe. Paulista de origem, vive em Rio Verde há 42 anos.

Produtor rural e empresário do agronegócio, foi presidente do CODERV (Conselho Diretor da Economia de Rio Verde), ocupa cadeira na vice-presidência da FACIEG (Federação das Associações Comerciais, Industriais, de Serviços e Agropecuárias do Estado de Goiás) e atua, em diferentes fóruns, na mobilização patronal regional.

Sua leitura sobre o coletivo como fator estratégico atravessa boa parte do Capítulo 7 desta obra.

OS ENTREVISTADOS

Wellington Carrijo



Wellington Carrijo é prefeito de Rio Verde desde janeiro de 2025. Eleito em outubro de 2024, é o prefeito mais jovem da história do município, aos 37 anos, e também o mais bem votado em número absoluto de votos e em percentual.

Médico, fez pós-graduação em medicina intensiva e atuou em UTIs e nas urgências da cidade desde dezembro de 2013. Foi diretor técnico da UPA a partir de janeiro de 2015 e atuou na superintendência da saúde pública municipal por mais de oito anos antes de se lançar na disputa eleitoral.

Sua gestão organiza-se em torno da tese de que governar uma cidade inteligente é, em essência, conectar humanos.

Wayrone Klaiton Luiz Silva



Wayrone Klaiton Luiz Silva é professor, pesquisador e produtor editorial, com atuação na interface entre território, educação, tecnologia e linguagem. De formação interdisciplinar e olhar investigativo, é mestre em Geografia pela Universidade Federal de Goiás, graduado em Geografia pela Universidade Estadual de Goiás e em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Instituto Federal Goiano. Atua como professor no IF Goiano, Campus Iporá, integrando em seus projetos pesquisa, técnica, criação e compromisso público.

Ao longo de sua trajetória, aproximou desenvolvimento regional, pesquisa aplicada, software, UX Design, gestão de projetos e produção editorial. Nesses percursos, uma preocupação se mantém presente: fazer o conhecimento chegar melhor às pessoas. Em trabalhos ligados à educação, à gestão pública, ao agronegócio, à sustentabilidade e à criação de produtos educacionais e digitais, dedica-se a organizar ideias, dar forma a conteúdos técnicos e construir materiais que possam ser compreendidos, utilizados e compartilhados com clareza.

Nesta obra, Wayrone assina a edição dos capítulos, a coordenação editorial e o projeto gráfico. Sua contribuição se revela na costura entre texto, imagem, pesquisa, entrevistas e vozes do território, ajudando o livro a ganhar unidade, ritmo e acabamento. Com atenção aos detalhes, buscou, acima de tudo, fortalecer a voz e o protagonismo das autoras, seu trabalho se soma à força coletiva desta publicação, tecida por muitas mãos e olhares, em torno de um mesmo horizonte: pensar cidades mais inteligentes, humanas e possíveis.

BASTIDORES DA SAFRA

Galeria de cidade e bastidores

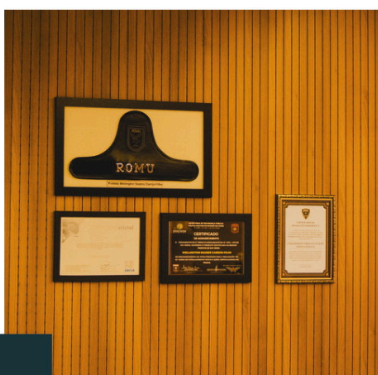


O LIVRO EM CAMPO



ENCONTROS E ESCUTA

Conversas que
aproximam e revelam
histórias



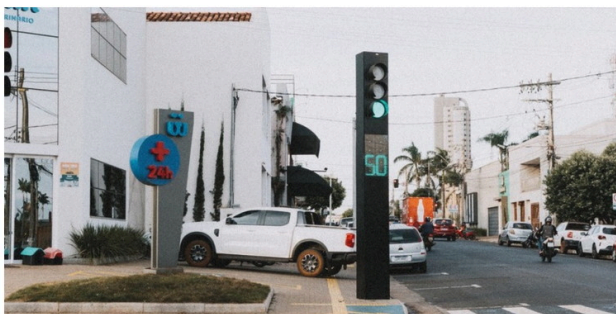
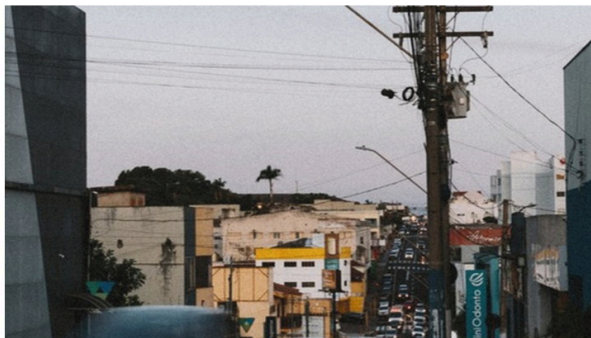
ENCONTROS E ESCUTA

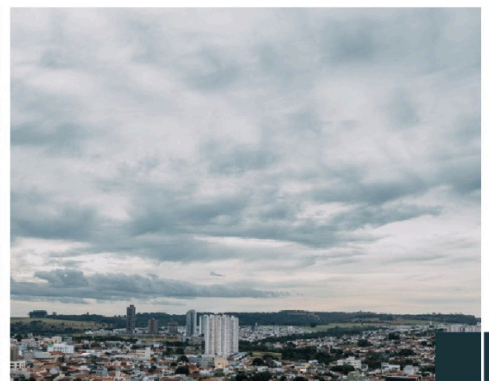
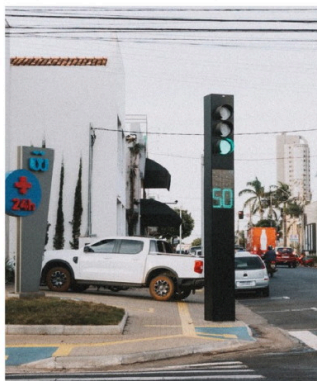
Conversas que
aproximam e revelam
histórias



CIDADE E TERRITÓRIO

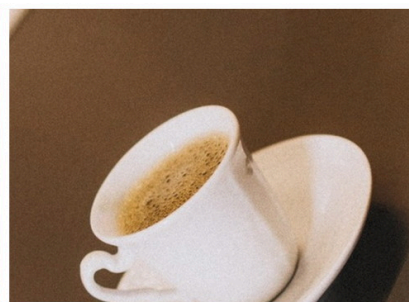
*Paisagens que situam a
narrativa*





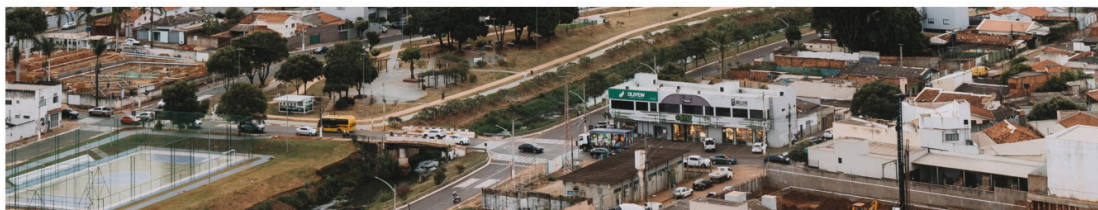
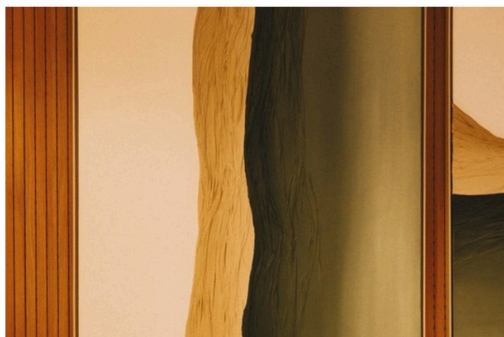
PROCESSO E MEDIAÇÃO

O que acontece antes da
história ganhar voz



MEMÓRIA VISUAL

O livro como campo, encontro
e vestígio



RECONHECIMENTOS

Aos olhares, às escutas e ao cuidado editorial que sustentaram esta obra

Agradecimento a Pedro Lima Bezerra

Existe uma diferença entre ver e enxergar. Ver é captar o que está diante dos olhos. Enxergar é perceber o que respira por trás da imagem, o que não se diz em palavras, mas se sente no gesto, no olhar, no silêncio de um instante. Pedro Lima Bezerra enxerga. E é por isso que cada fotografia sua carrega muito mais do que técnica: carrega verdade.

Com profissionalismo admirável e uma sensibilidade que poucos possuem, Pedro transformou cliques em testemunhos. Onde outros veriam apenas um registro, ele encontrou sentimentos guardados, histórias que ninguém contou em voz alta e a essência única de cada pessoa fotografada. Há um cuidado quase reverente em seu trabalho, como se cada foto fosse um pedaço de memória que merece ser preservado com delicadeza.



As imagens que compõem este trabalho não são apenas fotos. São fragmentos de vida, história e eternizados por quem entende que fotografar é, antes de tudo, um ato de amor e de escuta. Por essa entrega, por esse olhar que humaniza tudo o que toca, nossa gratidão a Pedro Lima Bezerra é imensa e sincera.



Larissa Marques e Emanuely de Oliveira Mecnas

Toda boa história começa muito antes da primeira pergunta. Começa no silêncio de quem sabe esperar, na paciência de quem cria espaço para que o outro se sinta seguro o suficiente para falar. Larissa Marques e Emanuely de Oliveira Mecnas entenderam isso desde o início: entrevistar não é apenas perguntar, é acolher.

Com planejamento cuidadoso e uma dedicação que se percebe em cada detalhe, as duas conduziram cada conversa como quem seguraria algo frágil e precioso. Não houve pressa. Houve escuta verdadeira. Cada pergunta foi pensada, cada silêncio foi respeitado, cada palavra foi registrada com o zelo de quem sabe que ali, naquele momento, uma pessoa estava confiando sua história a mãos cuidadosas.

Não foram entrevistas. Foram encontros. Espaços de confiança onde memórias únicas puderam finalmente ser ditas, ouvidas e guardadas com a dignidade que sempre mereceram. É por essa entrega generosa, capaz de transformar técnica em sensibilidade e procedimento em cuidado humano, que agradecemos, de coração, a Larissa e Emanuely por tudo o que dedicaram a este livro.

Wayrone Klaiton Luiz Silva

Há trabalhos que brilham na superfície e trabalhos que sustentam esse brilho por dentro, em silêncio. Wayrone Klaiton Luiz Silva, professor do IF Goiano, pertence a essa segunda forma de presença: a que não busca aparecer, mas que torna possível tudo o que aparece.

Seu olhar atravessou este livro por inteiro, discreto e ao mesmo tempo essencial. Esteve na leitura acurada que deu forma às ideias antes mesmo de ganharem corpo. Esteve na edição paciente, que lapidou cada palavra até que ela dissesse exatamente o que precisava dizer. Esteve na diagramação, transformando texto em experiência, conteúdo em travessia visual. Nada disso se vê diretamente, mas tudo isso se sente.

É um trabalho de quem entende que rigor também é forma de cuidado, e que a beleza de um livro não está apenas no que se escreve, mas em tudo que sustenta essa escrita por trás das cortinas. Wayrone dedicou tempo, técnica e sensibilidade a cada detalhe deste livro. E é justamente por isso, por essa entrega silenciosa e profunda, que nossa gratidão a ele é imensa.

Agradecimentos às famílias

Agradecemos, por fim, às famílias que sustentaram, com paciência e cumplicidade, as longas jornadas dedicadas a esta obra. Toda pesquisa madura é, em grande medida, fruto de redes íntimas de apoio cuja contribuição raramente aparece nas páginas finais, mas sem as quais nenhuma página teria sido escrita.



A SAFRA DA INTELIGÊNCIA revela
como o conhecimento, a liderança e o
capital intelectual se tornam sementes
capazes de transformar cidades e
impulsionar o futuro.

Reunindo teoria, dados e entrevistas
com lideranças da academia, do mercado
e do governo, esta obra apresenta a força
da Tríplice Hélice e o papel estratégico de
Rio Verde na construção de um modelo
de desenvolvimento inteligente, humano
e sustentável.

*Três forças.
Um território.
Um futuro inteligente.*



LUCIENE MORAES • HAIHANI PASSOS • DANIELA OLIVEIRA

Rio Verde • Goiás • 2026