

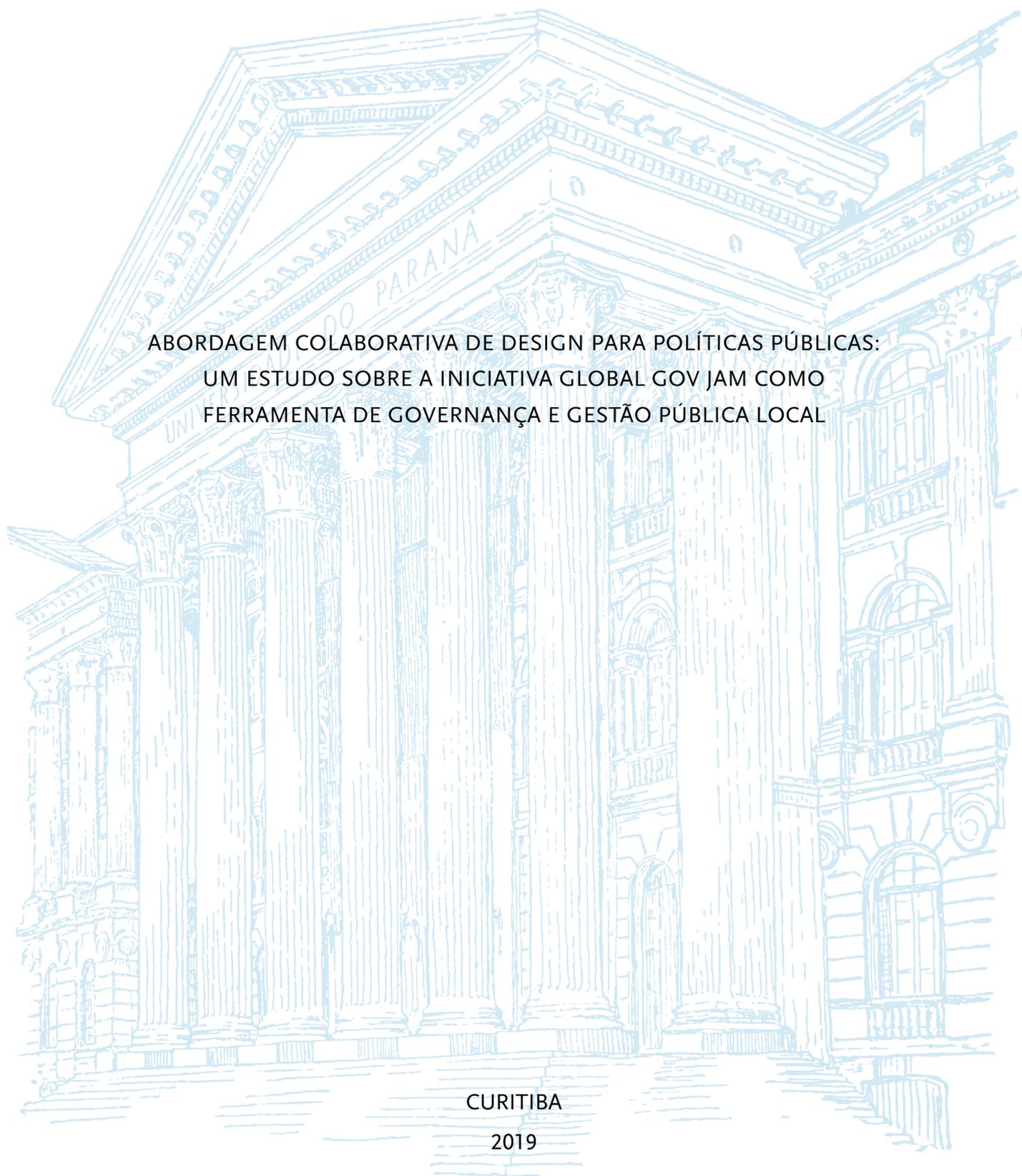
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CEZAR DE COSTA

ABORDAGEM COLABORATIVA DE DESIGN PARA POLÍTICAS PÚBLICAS:
UM ESTUDO SOBRE A INICIATIVA GLOBAL GOV JAM COMO
FERRAMENTA DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA LOCAL

CURITIBA

2019



CEZAR DE COSTA

ABORDAGEM COLABORATIVA DE DESIGN PARA POLÍTICAS PÚBLICAS:
UM ESTUDO SOBRE A INICIATIVA GLOBAL GOV JAM COMO
FERRAMENTA DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA LOCAL

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

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann

CURITIBA

2019

Catálogo na publicação
Sistema de Bibliotecas UFPR
Biblioteca de Artes, Comunicação e Design/Cabral
(Elaborado por: Sheila Barreto (CRB 9-1242))

Costa, Cezar de

Abordagem colaborativa de design para políticas públicas: um estudo sobre a iniciativa Global Gov Jam como ferramenta de governança e gestão pública local./ Cezar de Costa. – Curitiba, 2019.

237 f: il. color.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann.

Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes, Comunicação e Design, Programa de Pós-Graduação em Design, 2019.

1. Design. 2. Políticas Públicas. 3. Gestão Pública. I. Título.

CDD 745.2

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **CEZAR DE COSTA**, intitulada: **ABORDAGEM COLABORATIVA DE DESIGN PARA POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO SOBRE A INICIATIVA GLOBAL GOV JAM COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA LOCAL**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

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

Curitiba, 25 de Fevereiro de 2019.


MARCIO FONTANA CATAPAN
Presidente da Banca Examinadora


DALTON LUIZ RAZERA
Avaliador Interno (UFPR)


GISELE CRISTINE RAULIK MURPHY
Avaliador Externo (UP)

RESUMO

O presente trabalho descreve como o governo e os cidadãos podem chegar, por meio de uma abordagem participativo-colaborativa de design, a um entendimento compartilhado sobre governança e gestão pública local, possibilitando a aproximação dos atores e suas demandas ao longo do ciclo de políticas públicas. Por meio de revisões bibliográficas (RBS e RBA) foram levantados subsídios teóricos sobre abordagens de design colaborativo, utilizados como insumo para a elaboração de um estudo de caso da iniciativa “Global Gov Jam”. A partir da triangulação das informações obtidas por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, elaborou-se um framework conceitual. A partir da inventariação do universo de fatores e variáveis basilares, identificados na confluência entre práticas de design, governança e gestão pública de caráter participativo-colaborativo, com foco no nível local de governo, foi elaborado um quadro conceitual de referência, de modo a contribuir para a aproximação entre governantes e cidadãos, suas respectivas visões e demandas ao longo do ciclo de políticas públicas na esfera local de poder.

palavras-chave: Design para políticas; Co-criação em governos; Democracia participativa.

ABSTRACT

This research describes how government and citizens can reach a shared understanding of governance and local public management through a participatory-collaborative design approach, making it possible to bring actors and their demands closer together throughout the public policy cycle. Through literature reviews (RBS & RBA), were investigated theoretical subsidies related to collaborative design approaches, which served as input for the elaboration of a case study of the Global Gov Jam initiative. From the triangulation of the information obtained through the literature review and the case study, it was elaborated a conceptual framework. Through an inventory of the universe of fundamental variables and factors, identified at the confluence between design practices, governance and participatory-collaborative public management, focusing on the public policy cycle at the local level of government, it was elaborated a reference framework to contribute to the approximation between rulers and citizens, their respective visions and demands throughout the cycle of public policies in the sphere of local power.

keywords: Design for policy; Co-creation in government; Participative democracy.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio financeiro concedido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que oportuniza o avanço da agenda de pesquisas no Brasil e a formação científica de excelência.

Ao professor Dr. Adriano Heemann, pela confiança investida desde o aceite da proposta à materialização dos achados de pesquisa aqui encapsulados.

Aos pesquisadores colegas, pelos momentos de desespero e descontração divididos ao longo da jornada.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Design - UFPR, bem como ao corpo técnico daquela instituição, por possibilitarem a forja de novos cientistas.

Aos membros das bancas de qualificação e exame final, Gisele Raulik, Liliane Chaves, Dalton Razera e Márcio Catapan, pelos valiosos apontamentos e correções de rota.

À minha família, por todo o suporte.

Aos que, embora ausentes em nome neste agradecimento, foram presentes e contribuíram – da forma que puderam, e quando puderam –, na concepção deste trabalho. Da palavra de suporte ao silêncio compreensivo, obrigado.

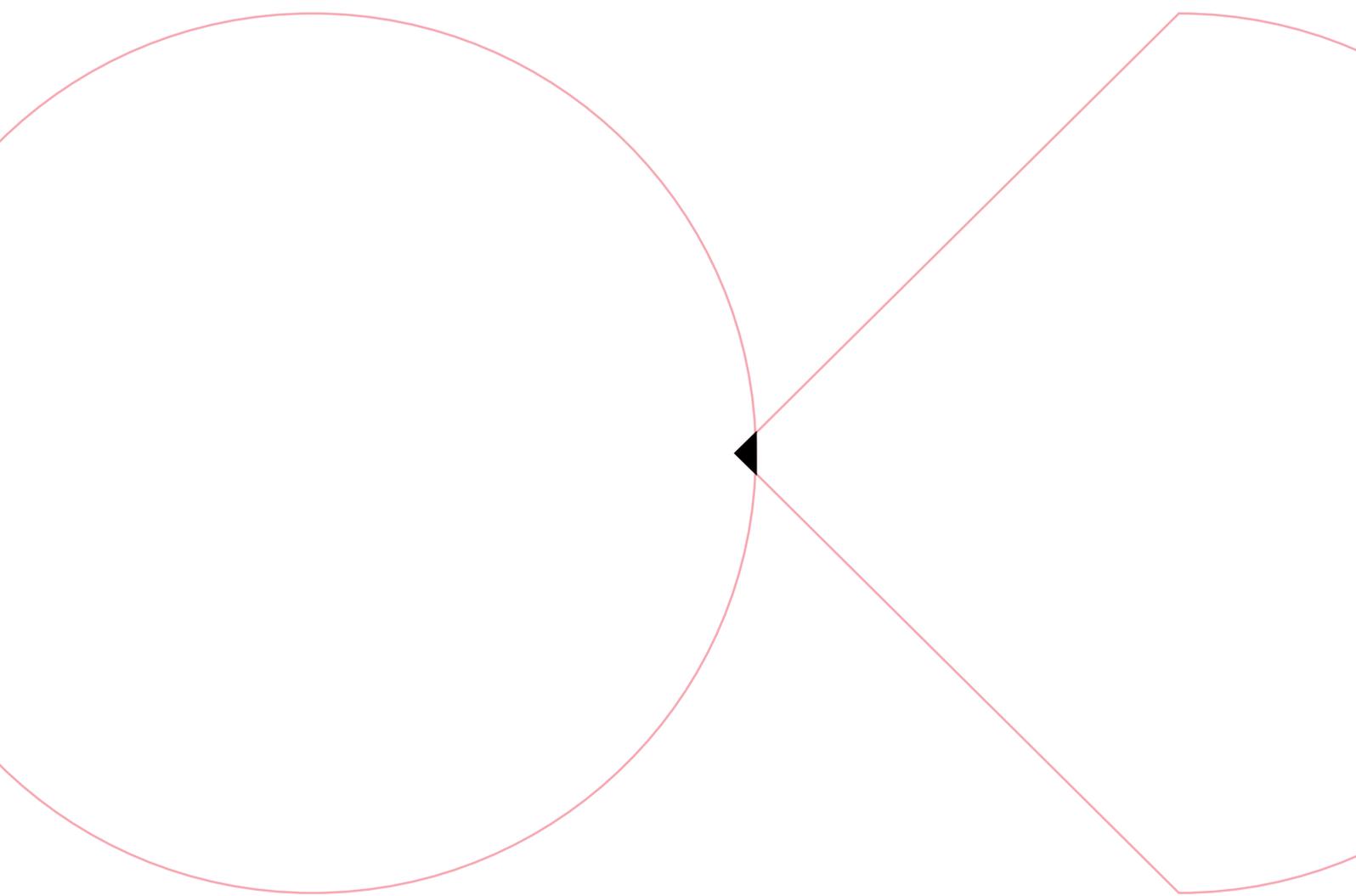
Aos que, antes de mim, doaram-se ao conhecimento e colocaram suas descobertas em circulação no mundo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. CONTEXTO DA PESQUISA	11
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3. PERGUNTA DE PESQUISA	16
1.4. OBJETIVOS	16
1.4.1. Objetivo Geral	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.5. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	17
1.6. JUSTIFICATIVAS	18
1.7. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.8. VISÃO GERAL DO MÉTODO	19
1.9. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO	22
2.1. SOBRE O SISTEMA POLÍTICO	23
2.1.1. Regimes Políticos	23
2.1.2. Governança e Gestão Pública	37
2.1.3. Pensamento Sistêmico e Complexidade no Domínio Político	49
2.2. SOBRE DESIGN E POLÍTICA	52
2.2.1. Políticas de Design	52
2.2.2. Design no Setor Público	54
2.2.3. Design e Wicked Problems	57
2.3. SOBRE PARTICIPAÇÃO E COLABORAÇÃO	60
2.3.1. No domínio da Política	60
2.3.2. No domínio do Design	63
2.3.3. Design para Políticas	66
2.3.3.1. Iniciativas Globais e Competições de Inovação	76
2.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	78

3	MÉTODO DE PESQUISA	82
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	83
3.2.	SELEÇÃO DO MÉTODO	84
3.3.	VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	86
3.4.	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	87
3.4.1.	Critérios para seleção do Estudo de Caso	87
3.5.	EXECUÇÃO DO MÉTODO	87
3.5.1.	PRIMEIRA FASE » Revisão Bibliográfica Sistemática	87
3.5.2.	SEGUNDA FASE » Estudo de Caso	89
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
4.1.	R&D » Revisão Bibliográfica Sistemática	93
4.2.	R&D » Estudo de Caso	99
4.2.1.	Páginas de website - a Global GovJam	99
4.2.2.	Relatórios de evento - a Curitiba GovJam	102
4.2.3.	Entrevistas - a organização da Curitiba GovJam	106
4.3.	TERCEIRA FASE » Framework conceitual	112
5	CONCLUSÕES	122
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICES	134
	ANEXOS	182

Introdução



Neste capítulo são apresentados a pergunta de pesquisa, objetivos geral e específicos, pressupostos teóricos, bem como as principais justificativas, que também motivaram o recorte teórico do estudo. Além de estabelecer uma circunscrição temática, dando contornos a um quadro contextual do qual emerge o estudo, a introdução também apresenta uma visão geral do método de pesquisa empregado.

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

As dificuldades que o Brasil enfrenta no campo político, com a não-consolidação dos partidos políticos como mediadores entre Estado e sociedade (SINTOMER, 2010; DIAMOND, 2017), e a derrocada da economia, quando tornada pública mais recentemente a ampla e generalizada corrupção institucional no país, chegando esta a ser eleita “a palavra do ano”² pelos brasileiros, propiciam algumas reflexões sobre a constituição da cultura política no Brasil e, sobretudo, uma (re)avaliação do processo da construção da democracia em nosso país.

De um modo geral, nota-se tanto pelos estudos recentes quanto pelas pesquisas de opinião pública, um acentuado declínio na confiança depositada pela população nas instituições políticas e, em particular, na classe política (D’AVILA, JORGE e COELHO, 2004; GUGLIANO, 2004). Outro fenômeno notável tem sido a sobreposição de interesses, do individual (privado) prevalecendo sobre o coletivo (público), favorecendo a formação de elites (políticas e corporativistas) encasteladas, fenômeno que se desdobra na institucionalização de atitudes de indiferença e distanciamento da arena política (DIAS, 2004; SINTOMER, 2010; NABATCHI e LEIGHNINGER, 2015). Esse fenômeno marca, em diferentes níveis, a história da política no desenvolvimento das sociedades, e já era descrito por Platão em sua obra *A República*, para quem o verdadeiro governante é revestido de poder, não por seu próprio bem, mas pelo bem de seus súditos, distinguindo os governos em *verdadeiros*, quando visam o bem dos governados, ou *falsos*, quando visam o bem dos próprios governadores. Difunde-se, como consequência desses fenômenos, uma atitude conformista de que não há algo que se possa fazer para mudar o *statu quo*, configurando um quadro sintomático que aflige não só o Brasil, mas as democracias pelo mundo (AVRITZER e ANASTASIA, 2006; DIAMOND, 2017).

¹ Em relatório, o Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), pontua que “a democracia [representativa] depende de líderes políticos eficazes que respondem pela representação, capazes de criar soluções políticas para suas sociedades. No entanto, particularmente em democracias bem estabelecidas, muitos cidadãos questionam se os partidos políticos tradicionais podem lidar com os desafios e crises atuais, o que aumentou a apatia e a desconfiança entre os eleitores. Também incentivou muitos a apoiar caminhos alternativos de ação política desencadeando o surgimento de partidos e movimentos ideologicamente extremistas” (IDEA, 2018). Disponível em: <<https://www.idea.int/gsod/>>. Acesso em 26/02/2018.

² cf.<<http://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento,corrupcao-e-eleita-a-palavra-do-ano-por-brasileiros,70002077782>>

Divulgado no início de outubro de 2017, um levantamento³ do Instituto Datafolha revela que para 56% dos brasileiros a democracia é melhor que qualquer outra forma de governo. A amostra da pesquisa contou com a realização de 2.772 entrevistas presenciais em 194 municípios brasileiros. Em 2016, o número de brasileiros que haviam assumido mesma posição sobre o assunto correspondia a 62%, e em 2014, 66%, indicando um persistente declínio na opinião pública sobre a democracia enquanto regime político ideal. No mês de setembro, o Instituto Paraná Pesquisas também detectou tendência semelhante: 43% dos brasileiros respondentes disseram ser favoráveis a uma “intervenção militar” no país⁴. O percentual é ainda maior entre jovens de 16 a 24 anos, pegando de assalto aos que acreditam ser este um público mais consciente de o que, de fato, significa viver em um estado de intervenção militar.

Os resultados do *Índice da Democracia* da Unidade de Inteligência da revista *The Economist*, um dos mais completos e respeitados do mundo são, ao mesmo tempo, instigantes e assustadores. Desde 2006, quase todos os países do mundo são avaliados anualmente de acordo com cinco critérios: processo eleitoral e pluralismo; funcionamento do governo; participação política; cultura política; e liberdades civis. A cada critério, é atribuída uma nota, de 0 a 10. Na última edição, divulgada em janeiro de 2017, duas notas excepcionalmente baixas destacam o Brasil:

Processo eleitoral: 9.58

Funcionamento do governo: 6.79

Participação política: 5.56

Cultura política: 3.75

Liberdades civis: 8.82

Por fim, o Brasil computa a nota 6.9, que faz do país não uma “democracia plena” (países com nota entre 8 e 10), mas uma “democracia falha” (nota entre 6 e 7.9), figurando em 51º lugar na lista de 167 nações analisadas. Na parte inferior da lista, aparecem os “regimes híbridos” (nota entre 4 e 5.9) e os “regimes autoritários” (nota menor que 4).

De acordo com a definição do próprio *Índice da Democracia*, democracias falhas são aquelas que “contam com eleições livres e justas e nelas, embora haja alguns problemas (como ataques à liberdade de imprensa), as liberdades civis fundamentais são respeitadas”.

3 cf.<<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2017/10/03/ofd1b3aocedd68ba47456fb25b.pdf>>. Acesso em 09/12/2017.

4 Disponível em: <<http://www.paranapesquisas.com.br/wp-content/uploads/2017/09/Pesquisa-Online-Regime-Militar-Notas-Metodol%C3%B3gicas.pdf>>. Acesso em: 09/12/2017.

No entanto, há também fraquezas significativas em outros aspectos da democracia, que incluem problemas de governança, cultura política subdesenvolvida e baixos níveis de participação política.

Nos quesitos participação política e cultura democrática, que estão atrelados às condutas da sociedade como um todo, o Brasil tem notas pífias, comparáveis às de países em guerra civil ou que não conseguiram consolidar um Estado. Com 3.75, o país está com a nota mais baixa entre todos os países classificados como democracias falhas, e desde 2006 só tem caído, colocando o Brasil no mesmo patamar de países como Quirguistão, Haiti e Chade. Nesse sentido, focar na substituição de um político por outro, ou propor mudanças na pauta da legislação não parecem ser as opções de maior impacto para uma mudança desse cenário. Em seu lugar, estudar meios que propiciem o desenvolvimento de uma cultura política mais democrática soa mais premente ao momento.

Não é novidade que a democracia representativa, centrada no voto popular, está em crise há tempos. Desde a década de 1970, a literatura especializada busca soluções para o que se denominou de crise da representatividade política (GUGLIANO, 2004; SISK et al., 2015). Dentre os motivos que fundamentam tal circunstância está a dificuldade, ou até impossibilidade, por parte da população, em identificar candidatos e partidos políticos sobre os quais depositar confiança, na convicção de que estes representem fielmente os direitos e as vontades dos cidadãos, uma vez que a arena política é dominada por grupos de interesses diversos (ligados à mídia, aos grupos religiosos, à indústria, etc) que, não raras vezes, entram na contramão dos interesses da população em geral, na tentativa de alavancar os interesses do próprio grupo (SINTOMER, 2010).

Ao referir-se às democracias na América Latina, Alfredo Alejandro Gugliano (2004) pondera que, apesar de a maioria das ditaduras militares na região terem sido extinguidas há mais de três décadas, o apoio por parte dos cidadãos latinos à democracia ainda é frágil. A participação direta dos cidadãos na coisa pública relegou-se a mero mecanismo complementar, utilizado apenas em situações críticas. Dos instrumentos da democracia direta, apenas a participação no processo eleitoral é regular – desconsiderando-se disso a influência da obrigatoriedade do voto, vigente desde 1932, pelo Código Eleitoral. Plebiscitos, referendos ou mandados de injunção são, assim, considerados excepcionais, e não mecanismos que assegurem uma aproximação às vontades do povo, através da participação cidadã (BRASIL, 2014).

Pelos motivos precedentes, intensificou-se nos últimos anos uma bifurcação no debate político: de um lado, discute-se a participação popular no processo decisório político,

corroborando a erosão da representação política exercida pelos governantes nos regimes democráticos modernos, e de outro, emerge um espírito autoritário, erigido na crença de que uma figura centralizadora do poder ou até mesmo a ocupação por forças militares seriam as únicas alternativas para solucionar os descaminhos de algumas democracias (SINTOMER, 2010; GUGLIANO, 2004; DIAS, 2004). As circunstâncias descritas têm alimentado nos últimos anos tentativas de ampliar o cânone democrático. Dessas investidas, destaca-se a defesa de um modelo participativo de democracia (SISK, et al. 2015), embasado em uma experiência inovadora de gestão pública em nível local, limítrofe à municipalidade, que tem como um de seus exemplos de instrumento de Gestão Pública o orçamento participativo (GUGLIANO, 2004; SANTOS, 2002).

Também nos últimos anos, movimentos colaborativos globais vêm ganhando força e somando adeptos, erigindo-se sobre as demandas, ideais e valores compartilhados pelos próprios integrantes desses movimentos, ávidos por um senso de comunidade (EHN; NILSSON; TOPGAARD, 2014.; NABATCHI e LEIGHNINGER, 2015). Alguns exemplos que ilustram a força desse fenômeno são os *Hackathons*, *Service Jam's*, *Sustainability Jam's* e *Gov Jam's*. Os eventos se assemelham em muitos aspectos, como tempo de duração, intensidade e caráter das atividades, estabelecimento de grupos colaborativos, entre outros. Essas iniciativas parecem corroborar no meio social aquilo que, na gestão pública, corresponde ao processo de redefinição de encargos entre União, Estados e Municípios, apontado por Vaz (1994) como uma das perspectivas de alteração na conjuntura política. Tal processo propõe a transferência progressiva de responsabilidades e recursos para os municípios, caracterizando um movimento descentralizador do poder, das macroesferas (Governo Federal) para as microesferas (Governo Municipal).

Dentre as iniciativas listadas, a presente dissertação toma por objeto de estudo o **Global Gov Jam**. Iniciada pelo Governo da Austrália e organizada pela consultoria WorkPlayExperience, para unir pessoas interessadas pelo contexto governamental e pelo setor público, a Gov Jam, assim como outras *Jam's*, é um encontro colaborativo entre pessoas interessadas em improvisação e inovação, que encorajam experimentações, novas ideias e novos contatos. Por meio de equipes pequenas reunidas em torno de um tema surpresa comum, revelado somente no dia do evento, os participantes geralmente trabalham durante 48 horas na construção de abordagens inovadoras e soluções para a realidade e os desafios enfrentados pelo setor público a nível local. Ao final do evento, os participantes compartilham os resultados entre si e com os outros núcleos, uma vez que o evento ocorre simultaneamente em várias cidades pelo mundo. Convém, portanto, lançar um olhar atento para entender como a realização de uma Gov Jam ou eventos congêneres podem afetar a realidade local de governança e gestão pública.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Embora se encontrem pelo mundo iniciativas colaborativas que visam discutir e propor soluções aos problemas de interesse público, como a “Gov Jam”, é cada vez mais evidente a distância entre o governo e os cidadãos no atual cenário de crise política do Brasil. Na esfera local de poder, são poucas as cidades e municípios brasileiros que tenham explorado ou ainda exploram abordagens de design colaborativo como instrumento de rearticulação entre Estado e sociedade. Parte disso pode se relacionar à incapacidade, tanto dos cidadãos quanto dos seus representantes políticos e órgãos públicos, em se apropriar das ferramentas, práticas e habilidades de que dispõem de modo geral os designers. Como consequência dessa distância entre os atores sociais, intensifica-se o processo de erosão da democracia representativa e a deterioração da legitimidade no processo decisório, aprofundando a situação de crise (SINTOMER, 2010; GUGLIANO, 2004; DIAS, 2004).

As abordagens colaborativas são cada vez mais utilizadas e adaptadas aos diversos contextos projetuais, tanto no design quanto em outras áreas de atuação (HEEMANN, LIMA e CORRÊA, 2008). Ao longo das últimas décadas, o design, pouco a pouco, deslocou-se da esfera da produção e do consumo estético-material (Era Industrial) para uma concepção de design como propositor e catalizador de soluções para problemas (PATROCÍNIO; NUNES, 2015) tanto da esfera individual quanto da social, em que a imaterialidade figura, amiúde, como caracterizadora da solução (BONSIEPE, 2010; CARDOSO, 2013; EHN, NILSSON e TOPGAARD, 2014). Nessa nova era, do conhecimento e da criatividade, o design passou a desempenhar um papel cada vez mais relevante “como suporte para melhorar o bem-estar social [...] promover qualidade de vida e facilitar interações entre os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade contemporânea” (PATROCÍNIO; NUNES, 2015, p. 9).

É nesse sentido que o design pode ser pensado como uma via para o aperfeiçoamento do diálogo entre agentes públicos/de governo e a sociedade, e auxiliar no estancamento da sangria que sofrem as democracias modernas (DESIGN COMMISSION, 2015; KIMBELL, 2016). Por meio de um conjunto de conceitos, ferramentas e práticas de design, é possível munir-se para a resolução de problemas do domínio público (MOZOTA, 2011; MAFFEI; MORTATI e VILLARI, 2012; MULGAN, 2014), e também para contornar questões estruturais, ligadas ao próprio labor da governança e da gestão públicas. Essa já é uma realidade, tanto em países avançados quanto em países em desenvolvimento, como atentam Patrocínio e Nunes (2015, p. 9), ao afirmar que “os governos gradualmente estão utilizando

ferramentas de design para estimular mudanças estruturais”. A iniciativa denominada “Global Gov Jam” explicita justamente esse movimento, ao unir em um mesmo evento gestores públicos, políticos, designers e cidadãos, para que sinérgico e colaborativamente, discutam e proponham soluções às questões que afligem a população local.

Percebe-se que o cenário contemporâneo, cada vez mais dinâmico e fluido, exige repensar as fronteiras do design – e, igualmente, da ciência política – para que se possa rompê-las e adequar continuamente suas práticas, respondendo à crescente complexidade e fluxo de informações (MORAES, 2010). O tempo presente demanda, além disso, uma reconceitualização em que pesem as práticas participativas e deliberativas emergentes, que se estabelecem por meio das redes de agentes sociais em constante articulação. Manzini (2010) convoca os designers a atuarem como colaboradores, integrando estas redes de design emergente, alimentando-as pelo compartilhamento do conhecimento de design – especialmente por meio de ferramentas e práticas colaborativas –, instigando a concepção de visões de futuro pela coletividade.

Embora contemporaneamente o design venha adentrando o espaço da política, da gestão e dos serviços públicos (MAFFEI, MORTATI e VILLARI, 2012), a literatura capaz de conca-tenar de forma convincente design, organização pública e contexto social, explorando suas relações, é escassa (BASON, 2013). Nesse sentido, é premente o endosso aos esforços de pesquisa sobre estes assuntos, possibilitando a sua exploração, introdução e disseminação na agenda de pesquisa de design no Brasil. Tal movimento pode se concretizar por meio da discussão e investigação dos fatores que contribuem para o desenrolar do atual cenário sociopolítico pela perspectiva do design.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante do contexto anteriormente descrito, o problema específico desta pesquisa é delimitado pelo seguinte questionamento: *Como o governo e os cidadãos podem chegar a um entendimento compartilhado, por meio de uma abordagem de design participativo-colaborativo, aproximando suas visões e demandas ao longo do processo de políticas públicas na esfera de poder local?*

1.4 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos que se pretende alcançar por meio desta dissertação:

1.4.1 *Objetivo Geral*

Compor um framework de referência a partir da inventariação do universo de variáveis fundamentais identificadas na confluência entre práticas de design, governança e gestão pública participativo-colaborativas no ciclo de políticas públicas, com vistas ao alcance de um entendimento compartilhado entre os atores no nível local de governo.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

A) descrever o universo da governança e gestão pública em um contexto de democracia participativa, com foco em suas diferentes abordagens;

B) analisar o fenômeno da colaboração nos domínios da política e do design, seus desdobramentos e pormenores configurativos enunciados a partir da iniciativa GovJam;

C) identificar fatores e variáveis que possibilitem o alinhamento e atualização da governança e gestão pública com as abordagens participativo-colaborativas de design;

D) compor um quadro de inter-relações entre as variáveis identificadas, aclarando seu funcionamento e impacto nos domínios supracitados;

1.5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A presente pesquisa toma por pressuposto basilar a ideia de que o design é capaz de melhorar o processo de tomada de decisões de representantes políticos e órgãos públicos, possibilitando uma interface construtiva entre o governo e os cidadãos para a solução de problemas de interesse público. Nesse sentido, não há uma pretensão comprobatória desse posicionamento, uma vez que não assumimo-la enquanto hipótese.

Além disso, a compreensão de que o modelo representativo de democracia originou uma lacuna entre a soberania do povo e o processo decisório político, apartando-os de forma negativa à sociedade civil, é também uma posição assumida como pressuposto, para a qual não se pretende dirigir vasta discussão e análise, mas fornecer sim subsídios para o entendimento da trajetória desses dispositivos e o teor das ações que se desdobram a partir dela.

Do ponto de vista teórico, este estudo se sustenta principalmente nas contribuições de Maffei, Mortati & Villari (2014) e Kimbell (2016), sobre a inserção de práticas de design colaborativo no âmbito político, nas reflexões de Alexander (1982), sobre o design como

parte integral do processo de tomada de decisão, nas pesquisas de Howllet (2014), Considine (2012) e Patrocínio (2013) sobre a atuação do design na formulação participativa de políticas, entre outros nomes.

1.6 JUSTIFICATIVAS

Embora os discursos que postulam o design como uma via para a proposição de soluções aos problemas que afligem a sociedade há muito vem somando vozes pelo mundo, a resolução dos problemas de interesse público é atribuída, ainda hoje, quase que estritamente ao universo da gestão pública e seus mandatários. Assim sendo, é sobre a figura dos políticos (como articuladores) e dos gestores que recai a responsabilidade de “resolvê-los”. Parece ser este um indício de que, no Brasil, a cultura política vigente ainda não foi capaz de romper as fronteiras do conhecimento, apropriando-se de práticas que vão além daquelas já amplamente exploradas na gestão pública e discutidas no campo da Ciência Política. Nesse sentido, a observação e a análise da aplicação de abordagens colaborativas no processo de gestão pública, suportadas por reflexões teóricas e acompanhadas de um quadro de referência, propiciam a apropriação dessas práticas.

Entende-se também que o chamado design colaborativo, um dos tópicos basilares deste trabalho, é capaz de proporcionar avanços em direção à legitimidade no processo decisório político, hoje tão debilitada. Para que ocorram mudança significativas no cenário delineado, parece-nos imprescindível, ademais, maior diálogo entre os atores, com uma aproximação entre as demandas da sociedade civil e a visão de governo, processo este que pode despertar maior senso de pertencimento e comunidade, e, conseqüentemente, de civilidade.

Certamente, há também uma justificativa de ordem acadêmica embutida neste trabalho, como mencionado anteriormente, que pelo seu conjunto busca contribuir com a introdução e disseminação dos tópicos aqui tratados na agenda de pesquisa sobre gestão pública e design no Brasil. Por meio da discussão dos fatores que favorecem o desenrolar do atual cenário sociopolítico – que repercutem também no domínio do design –, acredita-se em uma aproximação oportuna à compreensão desta, por ora, complexa tessitura.

Complementar a isto, esta pesquisa responde a uma crescente demanda por estudos que intersectam o domínio da política ao domínio do design, em uma busca por aperfeiçoamento no âmbito dos serviços públicos. Considerando o momento de acentuada

insatisfação e efervescência no debate político, este trabalho pode contribuir com a construção de novos paradigmas de governança e gestão para o setor público, em que a população possa transitar de uma posição coadjuvante (quando não completamente passiva) para assumir um papel ativo na vida pública, revigorando, pois, o sentido essencial de uma democracia.

1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A proposição de um *framework*⁵ conceitual para a governança e gestão públicas, composto por meio da análise de abordagens de design participativo-colaborativo, tomou por objeto de referência a iniciativa “Global Gov Jam”, pelo alinhamento de ideais e valores emergentes que apontam para um modo específico de pensar e fazer política. Considerada a contemporaneidade dos assuntos aqui tratados, delimitou-se como espaço temporal, tanto para referências bibliográficas que compõem a revisão da literatura qualificada quanto para as iniciativas levantadas, o **interim 2000-2018**.

Como desdobramento, a presente pesquisa visa somar esforços na atualização dos processos de gestão pública a **nível local**, destacando as relações entre as variáveis em jogo, com o intuito de compreender como ocorre a aproximação entre os diferentes atores – **cidadãos, governantes e gestores públicos** – no processo de tomada de decisões políticas, por meio de estratégias e abordagens de design. A partir da elaboração do referido *framework*, pretende-se encurtar o caminho para a configuração de um novo *modus* de governança pública, capaz de equalizar a ruidosa relação entre sociedade e governo, que parece seguir crescente.

1.8 VISÃO GERAL DO MÉTODO DE PESQUISA

O percurso pretendido para esta pesquisa conta com uma série de procedimentos metodológicos, empregados de acordo com os objetivos anteriormente assinalados. A começar pela **Revisão Bibliográfica**, em suas duas principais configurações, assistemática e sistemática, foram levantadas práticas de design que configuram abordagens projetuais colaborativas. Além disso, fez-se necessária uma aproximação teórica com o campo da

⁵ A compreensão de *framework* a que se adere neste trabalho está de acordo com a visão de Isidro-Filho (2017, p.166), para quem “modelos ou frameworks ajudam a organizar conceitualmente e classificar ideias e visões [...]”. Patrocínio (2013, p. 155) complementa, definindo *framework* como “um passo à frente de um modelo, com a intenção de ser explicativo ao invés de cumprir a função descritiva de um modelo”. Voss et al. (2002) afirmam que “um *framework* conceitual explica, graficamente ou em forma narrativa, as principais coisas a serem estudadas os fatores-chave, construtos ou variáveis e as relações presumidas entre elas. A construção de um *framework* conceitual forçará o pesquisador a pensar cuidadosamente e de forma seletiva sobre os construtos e variáveis a serem incluídos no estudo”.

Ciência Política, para compreender as variáveis envolvidas no processo e os cenários possíveis, posto se tratar de uma recontextualização de abordagens de design para a esfera política.

Em seguida, foi realizado o **Estudo de Caso** da iniciativa “Global Gov Jam”, de modo a entender seu funcionamento em detalhes, dissecar seus elementos e características, propiciando uma compreensão aprofundada das formas como ele traduz e/ou pode traduzir os princípios subjacentes às abordagens inicialmente investigadas pela revisão de literatura. As razões para a escolha desta iniciativa serão aclaradas nos trechos que seguem, mas deve ficar imediatamente claro que, embora muitas das observações apresentadas possam ser generalizadas quanto à atuação de designers no processo de políticas públicas, estudos de caso exigem cautela no que concerne ao alcance de seus resultados.

As inter-relações entre os achados da revisão de literatura e do estudo de caso possibilitaram elencar elementos transversais às visões exploradas, bem como variáveis entendidas como fundamentais para a atuação do design na gestão pública de caráter participativo-colaborativo, a partir das quais, por fim, estruturou-se um *framework* de referência.

1.9 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação foi estruturada da seguinte forma:

O **Capítulo 1** destina-se à introdução, apresentando a delimitação do problema, os objetivos – geral e específicos – da dissertação, além da justificativa, escopo e organização do trabalho como um todo. Nesta seção, dimensiona-se o contexto ao qual se refere o problema de pesquisa;

O **Capítulo 2**, destinado à fundamentação teórica, traz à discussão parte dos achados da bibliografia disponível. Esta seção desdobra-se em três macro-tópicos: 1) Sobre o sistema político, 2) Sobre design e política, e 3) Sobre participação e colaboração. De modo geral, o capítulo versa sobre as rearticulações entre Estado e sociedade no âmbito político, bem como sobre o processo de (re)democratização da gestão pública pela via participativa. Também fundamenta e conceitua o design participativo-colaborativo, relata sobre abordagens derivadas dele, tratando também de iniciativas, no domínio do design e no domínio da política, que propiciam a participação cidadã na governança e gestão públicas;

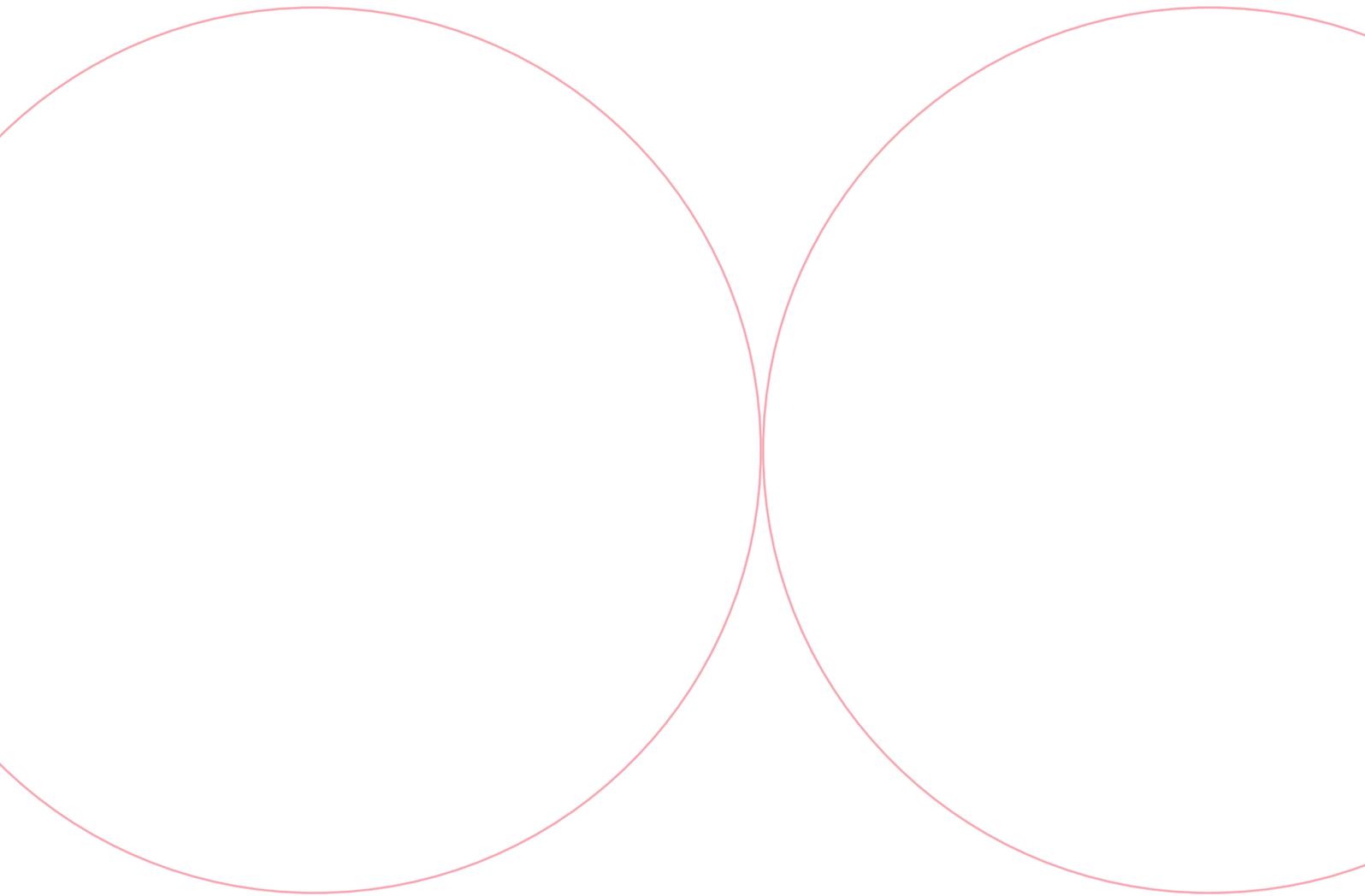
O **Capítulo 3** detalha o método e os procedimentos adotados para a pesquisa, apresenta justificativas para sua escolha, bem como suas características. São apresentados o enquadre epistemológico da pesquisa e o caráter que esta assume do ponto de vista de sua natureza, objetivos e abordagem do problema de pesquisa;

O **Capítulo 4** descreve a execução do método. Também são apresentados os resultados da aplicação do método do estudo de caso, junto aos apontamentos da literatura sobre os elementos e variáveis a que se deve atentar na dinâmica participativo-colaborativa. Discute-se o tema e suas implicações em função dos dados qualitativos obtidos pela triangulação dos *outputs* metodológicos;

O **Capítulo 5** apresenta, por fim, as considerações do autor acerca da discussão dos tópicos investigados no trabalho. São recapituladas as fases da pesquisa e estabelecidos elos, a partir das discussões da seção anterior, com os objetivos inicialmente propostos. Além disso, são destacados alguns pontos sobre o trabalho e especulados possíveis desdobramentos em pesquisas de circunscrição temática e intenção correlatas.

Os elementos pós-textuais da dissertação são compostos pela lista de referências, os apêndices e os anexos.

Fundamentação



2.1 SOBRE O SISTEMA POLÍTICO

Pela dificuldade em melhor conhecer as coisas compostas, decompô-las e analisá-las em suas unidades mais elementares afigura um modo razoável de compreender o que nos cerca. Assim, para entender o funcionamento do universo político, começamos por decompor e examinar os elementos estruturais dos sistemas políticos, procurando saber se há uma ordem conveniente para tratar de cada uma delas nos desdobramentos deste estudo, ao passo que se compõe também um mapa teórico, capaz de determinar a circunscrição do universo conceitual.

Neste tópico introdutório, traz-se à discussão as diferentes configurações que um sistema político pode tomar a partir dos elementos compreendidos como caracterizadores dos regimes políticos, conhecidos desde a Grécia Antiga. Também são abordadas questões envolvidas no processo de mudança do cenário político atual, principalmente no que diz respeito a uma reforma política com vistas à participação civil, à descentralização do processo decisório e ao engajamento da sociedade civil.

Parte-se da suposição de que, para compreendermos o teor das proposições visadas, é necessário, antes de tudo, inserir o trabalho no quadro de desenvolvimento histórico das formas de participação civil, buscando entender sua genealogia e o lugar que estas ocupam dentro do universo múltiplo do homem, *animal político*.

“Como sabemos, todo Estado é uma sociedade, a esperança de um bem, seu princípio, assim como de toda associação, pois todas as ações dos homens têm por fim aquilo que consideram um bem. Todas as sociedades, portanto, têm como meta alguma vantagem e aquela que é a principal e contém em si todas as outras se propõe à maior vantagem possível. Chamamo-la Estado ou sociedade política.” **Política, Aristóteles (384-322 a. C.)**

2.1.1 Regimes Políticos

O estabelecimento de um sistema político exige, invariavelmente, a configuração das relações entre governantes e governados, portanto, todo sistema político expressa determinadas características (AVRITZER; ANASTASIA, 2007). A grosso modo, regime

político pode ser entendido como a forma de organização das relações entre governantes e governados, a partir da qual é possível classificá-lo em específico. A ideia de regime político foi formulada no interior da Ciência Política a partir do conceito aristotélico de *politéia*, que, embora frequentemente traduzido como “constituição”, é um termo de significado mais amplo e complexo (COMPARATO, 1997). *Politéia*, outrora característica da sociedade grega, designava a organização da sociedade política (*pólis*) como um todo, compreendendo não só as relações entre governantes e governados, mas também o conjunto das relações econômicas e sociais entre particulares (TIERNO, 2008). Os gregos reconheciam três espécies de *politéia*, definidas em função do “titular da soberania”, ou seja, daquele que possuía o poder supremo (*kyrion*) na *pólis*: a monarquia, a aristocracia e a democracia (OBER, 2015).

A politéia, na Grécia clássica, designava primariamente tanto a esfera da vida privada, quanto a vida pública dos cidadãos. Secundariamente, ela era a organização das diferentes magistraturas no sentido antigo, isto é, dos agentes públicos aos quais o povo devia obediência. (COMPARATO, 1997, p. 5).

No pensamento aristotélico, as relações constitutivas do sistema político são diferenciadas entre puras e impuras: governos puros são aqueles em que os titulares da soberania – seja um, alguns ou todos –, exercem o poder tendo em vista o interesse comum, da sociedade, ao passo que os governos impuros são aqueles em que, ao invés do bem comum, prevalece o interesse pessoal dos governantes contra os interesses da coletividade. Na gestão da coisa pública, quando esses interesses pessoais se sobrepõem aos interesses da sociedade, as formas de governo ditas puras, pela perspectiva de Aristóteles, se degeneram. Desvirtuada de seu significado essencial de governo que respeita as leis, a monarquia se converte em tirania – governo de um só – que vota o desprezo da ordem jurídica. A aristocracia, governo dos melhores, os *aristoi*, quando corrompida torna-se oligarquia, plutocracia ou despotismo. A democracia decaída, por sua vez, transmuta-se em demagogia (BONAVIDES, 1994; RIBEIRO, 2001).

Os tópicos que seguem adentram à algumas das diferentes configurações assumidas pelos regimes políticos – especialmente pela democracia. Não ocorre, entretanto, aprofundamento nas minudências da arquitetura política dos diferentes regimes democráticos. Uma vez que o escopo deste estudo concede especial atenção ao processo dialógico entre design, abordagens participativo-colaborativas e a formulação de políticas públicas, entende-se como necessária, sim, uma compreensão mais ampla, que permita localizar e dar contornos de sentido à discussão proposta, reconstituindo a gênese histórica desse processo.

DEMOCRACIA

A palavra “democracia” vem do grego (*demos*, povo; *kratos*, poder) e significa “poder do povo”. De modo geral, diz-se que um governo é democrático justamente por oposição aos sistemas monárquicos, em que o poder é centralizado nas mãos de uma única pessoa, e aos sistemas oligárquicos, em que um grupo de indivíduos concentra o poder (GUGLIANO, 2004). “[...] por democracia entende-se uma das várias formas de governo, em particular aquelas em que o poder não está nas mãos de um só ou de poucos, mas de todos, ou melhor, da maior parte [...]” (BOBBIO, 2005, p. 7). Essa classificação figura inicialmente na obra *Política*, de Aristóteles – um clássico da filosofia política. É ele quem, por atenta observação e investigação da dinâmica sociopolítica de Atenas, elabora o estudo que marca a gênese do pensamento político, e mais tardiamente, com Nicolau Maquiavel, ganha contornos de ciência.

De uma perspectiva histórico-geográfica, é sabido que a democracia surgiu na Grécia Antiga, em Atenas (800-500 a.C.). Mas mesmo lá, local onde se consolidou como uma forma de organização política das cidades-Estado gregas (as *polis*), não havia uma democracia no sentido absoluto do termo, uma vez que a grande maioria da população ateniense não era formada por *cidadãos* – aqueles que, por definição, poderiam participar da coisa pública: homens, maiores de 18 anos, nascidos em Atenas e de pai ateniense –, mas de mulheres, escravos, estrangeiros, pobres, artesãos, comerciantes.

Nota-se nas passagens de *Política*⁶, de Aristóteles, um confronto entre a busca do bem comum e o interesse privado. Para o filósofo, quando um regime se inclina ao interesse privado e ao exclusivismo, ignorando os interesses coletivos, este se “perverte”. No quadro (01) a seguir, são apresentadas as contraposições “puro-pervertido” das formas de governo em Aristóteles.

6 cf. Aristóteles, *The Politics* (1885). The Online Library of Liberty. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/Aristotle_Politics_01.pdf>. “[...] *The supreme power must always be exercised either by one, or by a few, or by many. The true forms are those which regard the common interest: the perverted forms have in view only the private interests of the rulers. The rule of one is called royalty, the rule of a few, aristocracy, the rule of many, polity or constitutional government, when these forms severally aim at the good of the governed. They are called tyranny, oligarchy, democracy, when they have regard to the good of a single person or class only, of the king, of the wealthy or of the needy.*” (p.36)

FORMAS PURAS

MONARQUIA: governo de um só homem, de caráter hereditário ou perpétuo, que visa o bem comum, como a obediência às leis e às tradições.

ARISTOCRACIA: governo dos melhores homens da república, selecionados pelo consenso dos seus cidadãos e que governa a cidade procurando o benefício de toda a coletividade.

POLITIA/DEMOCRACIA: governo do povo, da maioria, que exerce o respeito às leis e que beneficia todos os cidadãos indistintamente, sem fazer nenhum tipo de discriminação.

FORMAS PERVERTIDAS

TIRANIA: governo de um só homem que ascende ao poder por meios ilegais, violentos e ilegítimos e que governa pela intimidação, manipulação ou pela aberta repressão, infringindo constantemente as leis e a tradição.

OLIGARQUIA: governo de um grupo economicamente poderoso que rege os destinos da cidade, procurando favorecer a facção que se encontra no poder em detrimento dos demais.

DEMAGOGIA: governo do povo, da maioria, que exerce o poder favorecendo preferencialmente os pobres, causando sistemático constrangimento aos ricos.

QUADRO 01. Formas puras e pervertidas de governo. Fonte: o autor (2019), com base no pensamento de Aristóteles, em *The Politics*.

Da Grécia política vislumbrada por Aristóteles aos dias de hoje, testemunhamos transformações profundas na teoria e na prática democráticas (SANTOS, 2002). Como bem lembra Gugliano (2004, p.260), tradicionalmente, a maior parte dos estudiosos que discutem e analisam o desenvolvimento das sociedades contemporâneas consideram a democracia “enquanto um regime ou sistema político baseado num conjunto de regras prescritas para governantes e eleitores”, com a finalidade de regulamentar o processo de escolha daqueles que, por um período estabelecido, deverão gerir o Estado.

Corroborar essa visão a definição apresentada por Mainwaring; Brinks; Pérez-Liñán (2001) e Bobbio (1995), para quem a democracia é um regime político que: (a) promove eleições competitivas, livres e limpas para o Legislativo e o Executivo; (b) que pressupõe uma cidadania adulta abrangente; (c) que protege as liberdades civis e os direitos políticos; (d) e no qual os governos eleitos de fato governam e os militares estão sob controle civil. Embora um governo possa ter sido escolhido por meio de eleições livres e limpas, com amplo sufrágio, não havendo uma garantia genuína das liberdades civis o processo eleitoral não poderá ser considerado democrático, de acordo com a compreensão mínima do termo no mundo moderno (ibid, 2001). Há, por outro lado, estudos que questionam se esses elementos “aparentes” podem servir de parâmetro absoluto na definição de uma democracia.

Em sua obra consagrada, *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Joseph Schumpeter (1963, p.269) enfatiza a competição eleitoral entre as elites políticas e os partidos como elemento primeiro de uma democracia: “o método democrático é o arranjo institucional para tomar decisões políticas no qual indivíduos adquirem o poder de decidir por intermédio de uma disputa competitiva pelo voto do povo”. O autor, que foi um dos fundadores da perspectiva analítica sobre a democracia, a considera tão somente uma forma pela qual os cidadãos elegem seus governantes, identificando o voto como o principal “método democrático”. Nas últimas duas décadas, porém, a maior parte dos cientistas políticos têm utilizado uma definição mais extensa e menos parcimoniosa (MAINWARING; BRINKS; PÉREZ-LIÑÁN, 2001) .

Um breve olhar na vasta bibliografia sobre democracia nos basta para notar a existência de diversas caracterizações para a definição de democracia. Para Sartori (1994), a amplitude do debate e a abundância de significados atribuídos à democracia resultou em confusão na definição do termo. Para ele,

[...] se o sistema principal, o sistema político global, não é um sistema democrático, então a democracia social tem pouco valor, a democracia industrial tem pouca autenticidade e a igualdade econômica pode não diferir da igualdade entre os escravos. Esta é a razão pela qual a “democracia” sem adjetivos significa “democracia política”, a razão pela qual a democracia é antes de tudo um conceito político [...] (SARTORI, 1994, p.28-29)

Gugliano (2004) esclarece que os defensores de uma “democracia às secas”, ou seja, uma democracia como mera expressão de determinadas formas de organização política, transporta o debate para um cenário labiríntico, no qual “a saída coincide com a porta de ingresso de um novo labirinto” (GUGLIANO, 2004, p.260). O autor atenta ao fato de se privilegiar o tratamento do que ele denomina a “aparência” do conceito de democracia, em contraposição à sua “essência”. O autor lembra que há uma série de requisitos legais que identificam uma democracia, independentemente do país no qual se desenvolva ou das tradições culturais sob as quais se configura.

No entanto, a existência desses elementos constitutivos de uma estrutura política democrática – liberdade de imprensa, organização social e partidária, direito ao voto, autonomia dos poderes etc. – não garante que os cidadãos vivenciem de fato uma democracia. Exemplo disso é o absenteísmo eleitoral, fenômeno que afeta a maioria dos países em que o voto é facultativo. O caso do Chile, que adotou pela primeira vez o voto facultativo

em 2013, ilustra a questão: antes da adoção do voto facultativo, a abstenção correspondia em média à 15% do eleitorado. No pleito seguinte à mudança, a estatística saltou para mais de 58%. Em 2017, manteve-se nesta casa: 52% de abstenções. Os EUA também é um caso emblemático desse fenômeno, embora seja considerado um país com democracia consolidada. Essa leitura demonstra haver um distanciamento entre os eleitores e aqueles que ocupam cargos públicos no interior do espectro político-partidário. Se o fenômeno não põe em xeque a legitimidade do regime, provoca, por outro lado, uma espécie de crise de identidade, na medida em que os cidadãos passam a não se reconhecer como parte da esfera pública (GUGLIANO, 2004; SINTOMER, 2010).

Ao tratar do elevado absentismo nas eleições estadunidenses, Renato Janine Ribeiro (2003) apresenta uma leitura contundente sobre os seus desdobramentos na dimensão social. O autor recorda que esse fenômeno, para além de acentuado, tende a se perpetuar nos mesmos grupos sociais étnicos – especialmente aos negros, no cenário daquele país. Para Ribeiro (2003, p. 170), o absentismo agrava a desigualdade nos EUA na medida em que: **1)** os negros votam menos que os brancos, portanto **2)** os eleitos procuram atender mais os interesses dos seus reais eleitores do que aos dos não-votantes; de modo que **3)** a exclusão social dos negros aumenta e, com isso **4)** mantém-se ou se acentua a abstenção eleitoral dos negros. Essa mesma lógica poderia ser transferida a outros grupos sociais, ampliando assim a discussão sobre os efeitos de tal fenômeno na sociedade.

Em seu exemplo, Ribeiro justapõem absentismo a clientelismo político⁷. De acordo com José Murilo de Carvalho (1997), o clientelismo se caracteriza, de modo geral, como uma relação de troca de favores – favores de autoridade – entre atores políticos⁸. Geralmente traduzido em votos, o apoio a um ator político se consuma pela obtenção (ou promessa) de algum favorecimento ao indivíduo. O indivíduo “vende” seu apoio, tornando-se assim “cliente”, usualmente, de um representante político. Para D’Ávila, Jorge e Coelho (2004, p. 215), o fenômeno apresenta-se como uma “estratégia moderna de obtenção de benefícios por parte dos atores sociais minimamente organizados e desejosos de auferir determinados benefícios [...] com os mandatários legítimos da gestão dos benefícios patrimoniais, materiais ou simbólicos”. O absentismo, como resultado de relações

7 “[...] Não há dúvida de que o coronelismo [...] envolve relações de troca de natureza clientelística. Mas, de novo, ele não pode ser identificado ao clientelismo, que é um fenômeno muito mais amplo” (CARVALHO, 1997 on-line).

8 Para D’Ávila, Jorge e Coelho (2004), o que se troca em política não são favores pessoais, como acontece entre indivíduos comuns, mas favores de autoridade. São os benefícios do exercício da autoridade que pesam na troca, caracterizando-a como assimétrica – trocas em que as recompensas não são equivalentes entre os atores envolvidos. Para os autores, a troca política se caracteriza sempre como assimétrica.

clientelistas, evidencia o enfraquecimento do contrato social⁹ que regula a dinâmica entre representantes e representados, e a aspiração ao poder como força motriz da dinâmica. Essa indiferença – ou atenção seletiva – da classe política parece estar diretamente relacionada com o processo histórico de crise das democracias e o aumento das desigualdades sociais, uma vez que aqueles que deveriam representar os interesses dos diversos grupos sociais, concentram-se na disputa pelos votos e pela liderança política, escolhendo atender aos grupos e indivíduos que o alcem a esse objetivo pela equação do “esforço versus retorno” – menor esforço, maior retorno¹⁰. Fica claro, portanto, que mesmo em democracias que contam com requisitos legais, instituições, leis, etc., estas não impedem que grandes segmentos da população sejam aliados do sistema democrático. Essas desigualdades, evidentemente, são incompatíveis com a noção de democracia tal como estabelecida em sua gênese – aquela em que prevalecia o interesse comum.

Ao tratar da chamada *terceira onda de democratizações*, processo em que se deu a fundação das novas democracias a partir de meados dos anos 1970, Gugliano (2004, p. 258) explica que o período foi marcado por um contexto no qual “a reorganização da cidadania e dos direitos civis conviveu com o fenômeno do neoliberalismo e a tentativa de submeter, principalmente, as políticas sociais do Estado às necessidades advindas das relações de mercado”. No período pós-1945, dadas as circunstâncias históricas, a reconstrução dos regimes democráticos colocou as próprias estruturas estatais em questão, sob a acusação de serem anacrônicas e ineficientes¹¹. Junto disso, a derrocada dos regimes comunistas (também chamado *socialismo realmente existente*) intensificou esse processo, expandido o número de novas democracias no ocidente enquanto forma e expressão do modo capitalista de organização social (ibid, 2004).

Para Sintomer (2010, p.29), são vários os argumentos em jogo que tentam dar conta das dificuldades e problemas recorrentes nos sistemas políticos, que “[...] encontram-se diante de desafios estruturais que se combinam e se reforçam uns aos outros”. O consagrado teórico da democracia distingue pelo menos seis causas estruturais nesse cenário:

9 “[...] o pacto social estabelece entre os cidadãos uma tal igualdade, que eles se comprometem todos nas mesmas condições e devem todos gozar dos mesmos direitos. Igualmente, devido a natureza do pacto, todo ato de soberania, isto é, todo ato autêntico da vontade geral, obriga ou favorece igualmente todos os cidadãos” (ROUSSEAU, 1973, p. 50).

10 Os filósofos e professores Mario Sergio Cortella e Renato Janine Ribeiro debatem suas posições quanto ao voto obrigatório, vigente no Brasil mas já abolido em quase todo o mundo. Para Ribeiro, os votos funcionam como uma reserva de mercado. “[...] se o voto fosse facultativo, cada partido, além de nos vencer de que ele é melhor que os outros, teria de nos vencer também que vale a pena votar [...] (os partidos) terão de militar em favor da política, e não só da política deles. Terão de mostrar que a política significa alguma coisa” (CORTELLA; RIBEIRO, p.52).

11 A crença no suposto virtuosismo da administração privada há muito vem sendo expressa nas discussões que colocam, sobretudo, grupos identificados como liberais e defensores do ideário do *laissez-faire* em oposição a grupos “anti-capitalistas”. Aos primeiros, predomina a noção de que o Estado representa um estorvo ao processo de desenvolvimento pelas vias do mercado. Exemplo disso reside na consagrada proposta de reforma do *New Public Management*, inspirada na evolução das técnicas de gestão privada (SINTOMER, 2010, p.33). Essa contraposição entre os meios-fins da gestão pública e da gestão privada é discutida em maiores detalhes adiante (cf. quadro comparativo 03, p. 42).

1) uma política que ele denomina como *impotente*; 2) o *desengajamento político das classes populares*; 3) a emergência de uma “*sociedade do risco*”;¹² 4) a *crise da ação pública burocrática*; 5) o *obstáculo ideológico*; e, por fim, 6) as *causas internas ao sistema político* (ibid, 2010).

Mais contemporaneamente, quando transformada em um dos pilares do *Consenso de Washington*¹³, a democracia (representativa) passou a ser não só recomendada, mas mesmo imposta como condição de acesso à empréstimos dos países centrais, do Banco Mundial e outras agências, além de integrar os programas do Fundo Monetário Internacional (SANTOS, 2002). Essa relação entre capitalismo e democracia, dado o atual processo de deterioração física, cultural, social e ambiental do planeta, vem recebendo críticas continuamente (GLUGLIANO, 2004). Historicamente, a dinâmica política passou, aos poucos, a ser regida pela perspectiva econômica dominante – o neoliberalismo.

Estes apontamentos evidenciam uma interdependência entre as diferentes esferas – política, econômica, social, etc. O modo como se constitui, a exemplo, uma democracia, implica em impactos na dimensão econômica e social difíceis, senão impossíveis, de prever – característica esta que é o cerne dos chamados “*wicked problems*”, amplamente discutidos no âmbito da administração pública.

Na medida em que os regimes democráticos pelo mundo enfrentam reveses e fracassam, intensifica-se o distanciamento dos cidadãos do sistema político (DIAMOND, 2017). Para Mariano Torcal (2000, p.234) esse processo se torna evidente pela expansão de um “sentimento subjetivo de ineficácia, cinismo, e falta de confiança no processo político, nos políticos e instituições democráticas, gerando distanciamento e alienação, mas não questionando a legitimidade do regime político”. Nos últimos anos, esse declínio nas democracias têm alimentado tentativas de ampliar o cânone democrático. Intensificaram-se as frentes em defesa de instrumentos participativos e deliberativos de democracia embasados em uma experiência inovadora de gestão pública em nível local (GUGLIANO, 2004; SANTOS, 2002).

No Brasil, a participação cidadã nos espaços de decisão e acompanhamento político se

12 O autor resgata esta expressão do sociólogo alemão Ulrich Beck. Yves Sintomer (2010) alude à “sociedade do risco” devido à amplitude que as incertezas alcançaram hoje. O teórico discute brevemente como o fundamento epistemológico que sustentava o monopólio da decisão pública nas mãos da classe política e dos experts como as pessoas mais competentes e capazes de tomar decisões objetivas e racionais, veio abaixo quando percebeu-se que a sua ação se efetuava frente a um mundo incerto e que suas escolhas não eram inteiramente objetivas, sublinhando sua incapacidade de dominar as consequências das escolhas feitas.

13 O Consenso de Washington, elaborado em 1989 pelo economista norte-americano John Williamson, foi uma recomendação internacional que intencionava difundir a conduta econômica neoliberal, com o objetivo de combater as crises e misérias dos países subdesenvolvidos, especialmente os da América Latina. Após sua elaboração, os EUA e o Fundo Monetário Internacional adotaram as medidas recomendadas como obrigatórias para fornecer ajuda aos países em crise e negociar as dívidas externas.

iniciaram com a consolidação da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988 (CRBF/1988). É sobretudo no contexto das democracias denominadas participativas e deliberativas que se abrem canais de participação cidadã, regimes estes que antagonizam a noção de democracia representativa – concepção vigente na vasta maioria das nações hoje –, e que serão discutidos adiante.

Democracia Representativa

Entende-se por representação política “o conjunto de relações estabelecidas entre os cidadãos e os governantes eleitos” (AVRITZER; ANASTASIA, 2007 p. 17). Essa definição, vale esclarecer, difere daquela de regime político (cf. p. 24). As relações a que se referem os autores são aquelas em que os cidadãos, sujeitos detentores de soberania política, autorizam outros, os governantes, a agirem em seu lugar e em favor de seus interesses. Ou seja, são as relações entre cidadãos e governantes *eleitos* que propiciam a transferência do poder decisório dos primeiros aos últimos.

Para Przeworski, Manin e Stokes (1999), governos se classificam como “representativos” se fazem o que é melhor para o povo, e agem no melhor interesse de, pelo menos, uma maioria dos cidadãos. Estes autores relacionam um ideal de condução do processo decisório por parte dos governantes eleitos com a própria configuração que essa forma de democracia assume. Em uma democracia representativa, os governantes assumem o posto de mandatários dos cidadãos, quer seja no Poder Executivo (presidente, governador, prefeito) quer seja no Poder Legislativo (senadores, deputados federais, deputados estaduais e vereadores).

A representação, enquanto forma de organização das relações políticas, marca uma mudança no próprio entendimento de democracia, antes definido como uma forma direta de governo. A partir dela, formulou-se a noção de democracia direta¹⁴, passando então a antagonizar o que foi denominado democracia representativa. Na modernidade, a ideia de uma democracia direta parece ter assumido um caráter de descolamento da realidade, uma utopia (SISK et al, 2015). Esse processo resulta de duas tradições filosóficas distintas: uma associada a Jean Jacques Rousseau, com uma visão de democracia ideal pautada no engajamento direto do cidadão em todos os assuntos comunitários. Do outro lado, compete uma visão contrária, que sugere que as unidades de governo são muito grandes para a participação direta dos cidadãos.

¹⁴ A compreensão moderna do termo “democracia direta” representava, na gênese da democracia como regime político, tão somente “democracia”. A denominação “direta” surgiu posteriormente e, do perspectiva de desenvolvimento histórico, poderia ser interpretada como uma redundância. No entanto, esse conceito surgiu para antagonizar a concepção de representação (e de democracia representativa), resultado de um longo processo de disputas sociais.

“Se os cidadãos ditassem sua vontade, já não se trataria de Estado representativo, mas de Estado democrático”

O que é o Terceiro Estado?, Emmanuel Joseph Sieyès

Ao tratar da democracia representativa, é praticamente inevitável questionar, em algum momento: a representação é uma opção, uma necessidade ou uma contradição? Embora a história do Brasil aponte para periódicas crises – que mesclam principalmente as dimensões política, social e econômica – que atravessam o sistema político brasileiro, não existe (e dificilmente existirá) um consenso sobre suas causas (AVRITZER e ANASTASIA, 2006). Mais contemporaneamente, o esmorecimento das democracias representativas tem se tornando cada vez mais evidente, desenhando um cenário que clama por reforma. Mais precisamente por uma reforma da representação, posto se tratar de um conceito anacrônico aos novos moldes democráticos (SINTOMER, 2010; FISHKIN, 2015).

Nos regimes democráticos representativos, como visto anteriormente, os cidadãos são entendidos como os sujeitos detentores da soberania política. Como tal, a utilizam para autorizar outros, por meio do voto, a governarem em seu nome bem como de seus melhores interesses¹⁵. Estabelece-se assim uma relação de mandantes – os cidadãos – e mandatários – os Poderes Executivo e Legislativo (ibid, 2006). No entanto, essa forma de relação entre os atores políticos há muito é questionada e perde legitimidade, enquanto se intensifica o debate sobre uma reforma política com ênfase na participação da sociedade civil.

Democracia Participativa

Como bem lembra Yves Sintomer (2010), embora as origens ideológicas do que se convencionou chamar “democracia participativa” estejam espalhadas pela história, o uso do termo é recente, tendo sido identificado no movimento estudantil americano dos anos 1960. No universo acadêmico, foi Carole Pateman, filósofa britânica que trabalha com teoria política e feminismo, que lançou a ideia com o livro *Participation and Democratic*

¹⁵ “Governos são representativos se eles fazem o que é melhor para o povo, se eles agem no melhor interesse de, pelo menos, uma maioria dos cidadãos”, nas palavras de PRZEWORSKI, MANIN e STOKES (1999).

Theory, em 1970. Sob a influência de nomes como John Dewey e outros expoentes do liberalismo de esquerda, com a dinâmica da autogestão, o comunitarismo e a tradição da *grassroots democracy*, Pateman assinalou condenação à crescente distância que separava – e ainda separa – governantes e governados, tecendo uma defesa pela participação civil e se posicionando em favor da tese de que a política podia ser exercida além das fronteiras (ibid, 2010).

Embora tenha ganhado força e se estabelecido como expressão, sobretudo nos Estados Unidos, a “democracia participativa” acabou perdendo fôlego depois dos anos 1980. Ironicamente – pois parece ainda imperar no Brasil a baixa “autoestima” de país colonizado –, foi Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, que estabeleceu um retorno e, concomitantemente, um marco da (nova) democracia participativa, com a ideia de Orçamento Participativo (OP), que se estabeleceu como um case de referência internacional nos estudos de participação cidadã. Em seguida, a mesma cidade realizou também o Fórum Social Mundial (FSM), fortalecendo ainda mais o movimento em direção à democracia participativa. Em ambas as iniciativas, que ganharam notoriedade pelo mundo, é necessário aludir ao conteúdo ideológico por trás desses mecanismos, uma vez que mantinham forte vínculo com os movimentos sociais, com a mobilização política, com as camadas populares e com o ideal de justiça social (BRASIL, 2014). Para Sintomer (2010, p.17), «[...] é justamente esse lado – mais militante, mais inclusivo, mais popular –, conjugado com a vontade de criar novas “esferas públicas”, que iria caracterizar o vocábulo “participativo”».

De acordo com Heredia e Palmeira (2002, p. 11), é possível observar, a partir da instituição da CRBF/1988, uma multiplicação de experiências de gestão focadas na “criação de mecanismos administrativos e políticos que viabilizem a inclusão da população em processos de elaboração e execução de políticas públicas governamentais”. No país, o principal instrumento de participação tem sido os conselhos (de saúde, assistência social, segurança, etc). Alguns destes conselhos possuem poder deliberativo, outros apenas função consultiva. A função compartilhada desses conselhos é de fiscalização – dos objetivos, meios, resultados e recursos despendidos. Além deles, são formas também conhecidas as consultas públicas e o chamado “orçamento participativo” (OP) (ibid, 2002). Esses mecanismos participativos são abordados em maiores detalhes no tópico destinado ao tema da participação e colaboração no domínio da política (cf. *Sobre Participação e Colaboração*, p. 62).

Democracia Deliberativa

Também é conhecida a “democracia deliberativa”, que, mesmo sendo uma expressão muito próxima daquela de “democracia participativa” – principalmente no que diz respeito às críticas dirigidas ao modelo de “democracia representativa” –, passou a ser discutida somente a partir dos anos 1980, surgindo posteriormente. Para André Rubião, em prefácio para Sintomer (2010), no começo da década de 1980 não se utilizava propriamente a expressão “democracia deliberativa”. A ideia mais próxima desta era a noção habermasiana de “esfera pública” (*Öffentlichkeit*), junto da ideia de uma “democracia comunicativa” (*Kommunikative Demokratie*). De acordo com Rubião, o principal ponto da democracia deliberativa “reside no desejo de fundir deliberação (no duplo sentido da palavra: discutir e decidir) com a opinião pública” (ibid, 2010 p.17). Assim, não seriam mais as eleições o ponto fundamental da democracia, mas sim a formação de uma opinião pública esclarecida, que se assentasse em um consenso racional, para o qual a participação dos cidadãos seria basilar.

A concepção de política deliberativa habermasiana representa uma tentativa de formular uma teoria da democracia a partir de duas tradições teórico-políticas: a concepção de autonomia pública da teoria política republicana (vontade geral, soberania popular), com a concepção de autonomia privada da teoria política liberal (interesses particulares, liberdades individuais) e que pode ser concebida, ao mesmo tempo, como um meio-termo e uma alternativa aos modelos denominados republicano e liberal (LUBENOW, 2010).

De acordo com Lubenow (2010), no modelo liberal, o processo democrático teria por objetivo intermediar a sociedade (entendida como um sistema estruturado, regidos pelas leis do mercado e pelos interesses privados) e o Estado (como aparato da administração pública). Nessa visão, a política agregaria os interesses sociais para, então, impô-los ao Estado. O modelo republicano, por sua vez, está mais voltado à formação da opinião, da vontade e da solidariedade social, como resultado da reflexão e conscientização dos atores sociais, livres e iguais. Dessa perspectiva, a política estaria voltada às estruturas de comunicação pública, orientada ao entendimento mútuo, e configuradas em um espaço público, não obedecendo aos procedimentos de mercado. Esse exercício de auto-organização da sociedade pelos cidadãos de forma coletiva seria o elemento capaz de legitimar o processo político. Por esse viés, a compreensão de política republicana opera com um conceito de sociedade direcionado contra o Estado – a sociedade é o cerne da política (ibid, 2010).

Ocorre que, muitas vezes, os mecanismos da “democracia deliberativa” são incompatíveis com a lógica de mobilização social que representa o princípio norteador da “democracia participativa”. Atento a estas diferenças, Sintomer questiona:

Procurar uma deliberação da melhor qualidade possível [...] não implicaria restringir o número de participantes e partir para uma discussão “imparcial” pouco propensa a suscitar a mobilização política? Contrariamente, buscar a participação do máximo de cidadãos não resultaria em ter que se distanciar dos dispositivos muito institucionalizados e em trabalhar com sentimentos emocionais pouco propícios a uma discussão de qualidade?
(SINTOMER, 2010, p.XX)

Para o autor, essa configuração deliberativa da democracia é permeada de um caráter “tecnocrático” e “conservador”, com mecanismos que se aproximam de uma dinâmica *top-down*, não prevendo mudanças mais profundas – distanciando-se assim da ideia de mobilização das classes subalternas, dos movimentos sociais e o caráter mais abrangente e utópico tão evidente na democracia participativa (ibid. 2010).

A relação entre descentralização, democratização e participação política converteu-se em um valor que guia as sociedades modernas, tornando-se até mesmo inquestionável enquanto componentes de um modelo ideal de regime político. No entanto, esse discurso é contrariado pela realidade africana, segundo observação crítica de René Otayek (2007). Em seu trabalho, o autor coloca em discussão precisamente essa inquestionabilidade que o processo de descentralização e participação política assumiram. Otayek parte da hipótese de que a descentralização é um tema estratégico para os poderes autoritários, que a usam como prova da sua conversão à ordem democrática, sem que a sua natureza autoritária seja posta em causa.

Para o autor, a retórica descentralizadora parece adaptar-se muito bem às transições democráticas falhas ou às “restaurações autoritárias”, sobretudo no contexto descrito por ele, dos países africanos. O autor reforça que

[...] a descentralização será, assim, menos o sinal de uma democratização bem encaminhada do que a medida das capacidades de adaptação de poderes autoritários às novas circunstâncias criadas por transformações internas (reivindicações democráticas, despertar da “sociedade civil”) e internacionais (Consenso de Washington), de cuja conjugação resultam a desresponsabilização e a reorganização do Estado, em benefício de novos atores infra-estatais e de novos modelos de regulação libertos da sua tutela
(OTAYEK, 2007, p. 131).

Nessa discussão, embora ocupe lugar central o argumento do desenvolvimento e da luta contra a pobreza, a tônica reside essencialmente no suposto “valor agregado democrático” do qual a descentralização seria possuidora. Otayek (2007) afirma que o discurso descentralizador baseia-se no pressuposto de que a descentralização é que irá consolidar a democratização, por favorecer a intervenção e mobilização da sociedade civil, o estabelecimento de um campo político local e a renovação das práticas participativas. No entanto, segue o autor, as descentralizações realizadas integram “uma visão essencialmente administrativa e tecnicista da reforma, construída em torno de uma recusa declarada da política em redor da qual gravitam os interesses dos responsáveis políticos e administrativos locais, dos peritos nacionais ou estrangeiros e dos investidores” (OTAYEK, 2007, p. 138-139).

Um exemplo desse fenômeno ocorre em Mali e Níger, locais em que a descentralização tem como função principal a resolução do conflito interno que, durante anos, opôs o poder central às populações do Norte, que ameaçavam tornar-se independentes. É também o caso de Uganda, onde a restauração¹⁶ da unidade nacional, minada por anos de guerra civil, passou pela instituição de *local governments*, conforme relata Otayek (2007).

Para além de esvaziar de sentido a democracia local, argumenta o autor, invariavelmente esse processo induz uma crise da representação local, “seja porque a população desiludida suspende sua confiança nos eleitos, acentuando com isso o déficit de legitimidade destes, seja porque o comportamento predador destes eleitos impõe a *exit option* como única alternativa possível” (ibid, 2007, p. 146). Independente do que incorre, as consequências são o desinteresse pela política, que acaba favorecendo o controle da participação pelo poder central e seus representantes locais – característica essa que constitui sobremaneira regimes autoritários – e a asfixia da mobilização almejada pelo discurso participativo.

A crítica de Otayek (2007) vai de encontro a um discurso amplamente aceito com a intenção de tornar consciente mecanismos que, sorrateiramente, em vez de possibilitar reformas, favorecem a manutenção dos mesmos velhos mecanismos que mantêm o poder e resulta em privilégios para alguns poucos. Nesse sentido, é fundamental a observância da dinâmica descrita pelo autor, de modo que um efetivo intento descentralizador dos processos decisórios, com participação da sociedade civil, esteja devidamente blindado dessas artimanhas autoritárias.

¹⁶ René Otayek refere-se às transições democráticas no Togo, Gabão, Camarões, Zimbabué e às “restaurações autoritárias” no Congo, Chade e República Democrática do Congo.

Autoritarismo

Quando os governos não cometem nenhuma violação aos elementos fundamentais de uma democracia, são codificados como regimes democráticos. Do contrário, apresentando uma ou mais violações graves, são classificados como autoritários (MAINWARING; BRINKS; PÉREZ-LIÑÁN, 2001). Por sua vez, Linz, Camau e Geisser (2003, apud CAMAU; MASSARDIER, 2009, p. 257) identificam um regime autoritário através de duas características: “a limitação do pluralismo e a despolitização dos cidadãos”.

Para além das classificações dos regimes aqui tratados, Timothy Sisk et al. (2015) exploram, no livro *Democracia em Nível Local*, o impulso que as forças de mudança promotoras da democratização em nível local ganharam nos últimos anos. Os autores acreditam que a confiança dos indivíduos – também chamado de capital social –, tão cara às democracias, só pode se estabelecer no nível local.

Os contextos e razões para o retorno do debate sobre o nível local de democracia, muito próximo das pessoas, são os mais diversos. Para os autores, o envolvimento do cidadão na coisa pública é basilar para a saúde e o espírito comunitário. Essa renovação na ênfase em democracias locais, que se inicia no século XXI, indica, de acordo com Timothy Sisk et al. (2015), um retorno às bases da teoria e prática democrática – tendência evidenciada ao longo de todo este capítulo. Defende-se que a democracia em nível local estabelece as bases para uma democracia melhor e mais duradoura, sendo a governança local o nível em que os cidadãos podem participar mais ativa e diretamente das decisões tomadas. Por isso mesmo, uma democracia nacional forte só poderia resultar de democracias em nível local vigorosas e efetivas, argumentam os autores.

Uma vez compreendidas as possíveis configurações assumidas pelos regimes políticos, mesmo que de modo simplificado, é necessário entender também suas dimensões funcionais internas, bem como os desdobramentos que as diferenças apresentadas por essas dimensões podem resultar. A este assunto, destina-se o tópico a seguir.

2.1.2 Governança e Gestão Pública

Para a tessitura conceitual deste trabalho, é necessário adentrar também o campo da governança e da gestão pública, buscando compreender o papel que estas dimensões representam ao todo. De acordo com o *Referencial Básico de Governança*, elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014),

“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (TCU, 2014, p.33)

No entanto, o próprio órgão reconhece não haver uma leitura consagrada do termo, que tenha se difundido no meio social, posição esta compartilhada por Ronconi (2011, p. 22), ao alertar que “[...] diferentes significados e diferentes narrativas têm se construído em torno da categoria governança pública, tornando-a assim sujeita a algumas armadilhas teóricas”. A definição apresentada pelo Dicionário Aurélio é um exemplo imediato disso. Nela, relaciona-se governança com o ato ou processo de governar – uma definição pouco precisa, genérica.

Em seu trabalho, Luciana Ronconi (2011) adere à uma concepção de governança pública que se pauta em um projeto político democratizante, no qual a participação civil é compreendida como elemento fundamental para o processo de consolidação da democracia. “Participação que é resultado da conquista de segmentos sociais que buscam novas formas de participação e exercício da cidadania nos espaços e ambientes institucionais e que demandam, portanto, uma gestão compartilhada das políticas públicas” (ibid. 2011, p. 22). Ronconi sublinha ainda uma distinção: para ela, esta compreensão de governança pública é fundamentalmente diferente daquela associada a um projeto político neoliberal, uma vez que este último trata da participação da sociedade civil na governança enquanto forma de transferir responsabilidades do Estado para a sociedade.

O entendimento sobre governança a que adere Löffler (2001) encontra ressonância na visão de Ronconi. Para o autor, trata-se de

[...] uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (LÖFFLER, 2001, p. 212).

Ainda de acordo com o referencial elaborado pelo TCU (2014), a boa governança no setor público pressupõe a observância de um conjunto de diretrizes, entre as quais:

1. Definir claramente as funções das organizações;

- Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;
- Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- Certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;
- Certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade.

2. Definir claramente as competências e as responsabilidades dos membros das instâncias superiores de governança;

- Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
- Certificar-se de que os membros das instâncias superiores de governança tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;
- Avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo, dos membros das instâncias superiores de governança;
- Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança.
- Colocar em prática os valores organizacionais;
- Desenvolver as competências dos membros das instâncias superiores de governança.

3. Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade;

- Tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
- Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;
- Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade.

4. Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação;**5. Garantir a *accountability*;**

- Compreender as relações formais e informais de prestação de contas.
- Envolver efetivamente as partes interessadas.
- Prestar contas às partes interessadas.
- Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes.

O conceito de gestão também pode, por sua vez, assumir diferentes contornos. Koontz e Weihrich (2015) a definem como o processo de projetar e manter um ambiente no qual indivíduos, trabalhando em grupos, possam cooperar para a consecução eficiente de objetivos estabelecidos. Quanto à gestão pública, em específico, de modo geral compreende um campo – e integra outros tantos – de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este.

De acordo com o TCU (2014), são funções da governança e da gestão públicas:

FUNÇÕES DA GOVERNANÇA	FUNÇÕES DA GESTÃO
A) definir direcionamento estratégico	A) implementar programas
B) supervisionar a gestão	B) garantir a conformidade com as regulações
C) envolver as partes interessadas	C) revisar e reportar o progresso das ações
D) gerenciar riscos estratégicos	D) garantir a eficiência administrativa
E) gerenciar conflitos internos	E) manter a comunicação com as partes interessadas
F) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle	F) avaliar o desempenho e aprender
G) promover o accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência	

QUADRO 02. Funções da governança e da gestão. Fonte: adaptado de TCU (2014, p. 31).

Essas atribuições causam um certo grau de confusão. Afinal, ao definirmos o desenho de uma política pública, não estamos, concomitantemente, desenhando uma estratégia e estabelecendo uma visão de governo? A organização de atribuições funcionais apresentada pelo TCU não é aqui posta à prova, restando em aberto essas questões, reconhecendo-se tal composição como um esforço de caráter político por ele mesmo, de disputas que definem as margens de atuação de um ou outro órgão, de um ou outro grupo. O TCU também esquematiza e distribui os atores componentes de sua definição de governança e gestão públicas, como ilustra a figura 01. Percebe-se haver tanto uma concentração de atores quanto de atribuições à dimensão da governança, cabendo à gestão, de acordo com esta visão, as funções de caráter tático e operacional. No entanto, o centro marca uma sobreposição entre governança e gestão. Nessa, encontra-se a alta-administração pública.

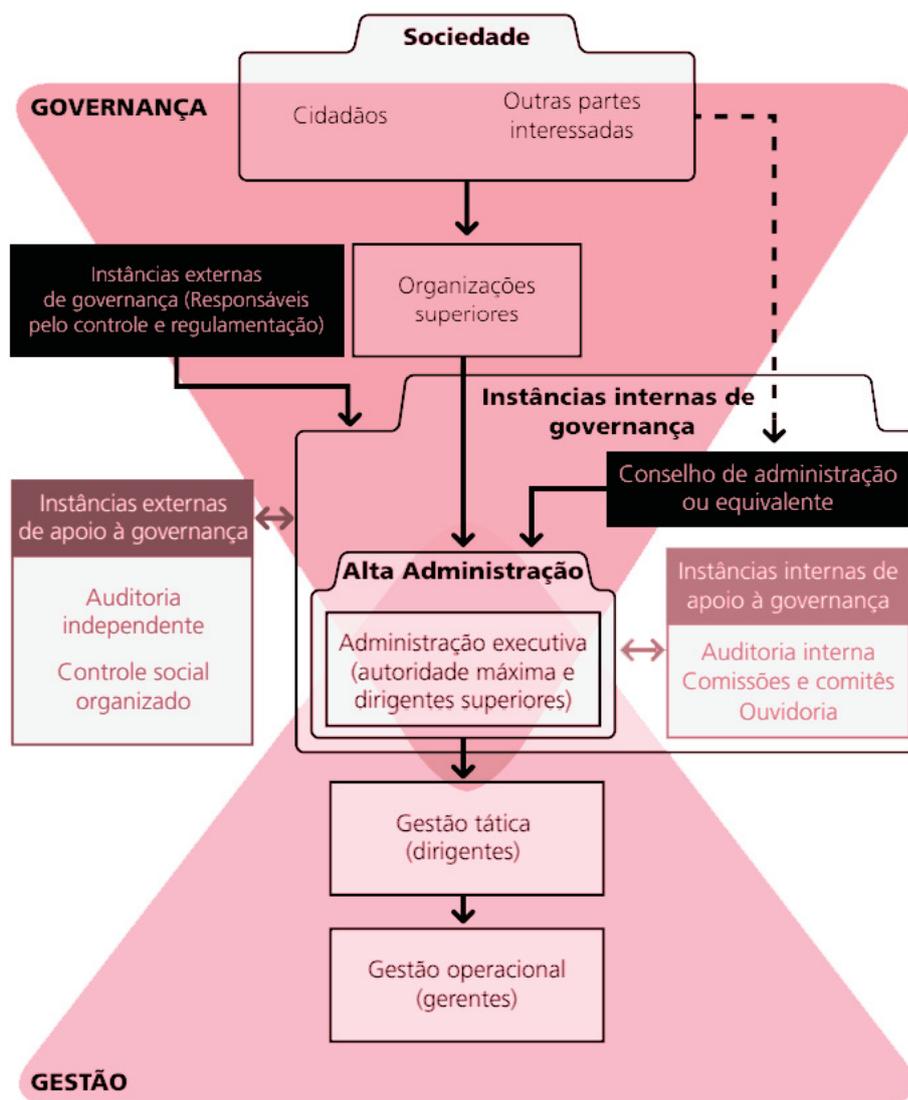


FIGURA 01. Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública. Fonte: TCU (2014, p. 28)

Frequentemente, e cada vez mais, fala-se sobre as vantagens de optar por uma gestão pública de administração privada, alimentando a ideia de que seria muito mais profícuo se esta se desse sob a administração de empresários bem-sucedidos em termos de mercado. No âmbito da gestão pública, os interesses que movem os tomadores de decisão são distintos daqueles do setor privado – ou, idealmente, seriam. Na gestão pública, os gestores são incumbidos, direta ou indiretamente, da organização, formulação, implementação e avaliação das políticas públicas (PP's), posto se tratar de uma competência atribuída ao Estado e transferida ao seu corpo de trabalho – os agentes de governo, alta-administração, gestores públicos. As políticas públicas, vale esclarecer, representam o modo de operar o Estado e, assim, concretizar uma visão de governo (VIANA, 1996), sendo portanto atribuição primeira desse corpo de trabalho. Complementando esta definição,

Chrispino (2016) sublinha, a partir de um exercício de revisão, que política pública é a ação intencional do governo que visa **atender às necessidades da coletividade**.

Há um evidente esforço em buscar na gestão privada o virtuosismo que se julga faltar à gestão pública. Ocorre que, como bem sublinha Chrispino (2016, p.205), “as lógicas da iniciativa privada e da administração pública são muito diferentes”. E é precisamente por essas diferenças que se exige, tanto do gestor público quanto do gestor empresarial, diferentes formas de atuar. Para Chrispino, são várias as diferenças que caracterizam os dois campos de ação: valores, lógica de gestão e mesmo a formação (apêndice B).

Partindo disso, não destoa pressupor que as práticas de design, a depender do âmbito em que se inserem, demandam um alinhamento com os valores, a lógica de gestão e também às características da formação do gestor – público ou empresarial. Nesse sentido, interessa-nos compreender como o pensamento subjacente ao design e suas práticas é capaz de permear, de modo vantajoso aos interesses públicos, o processo de elaboração de políticas públicas, alinhando-se de fato ao conjunto de valores que regem a noção de governança e gestão públicas.

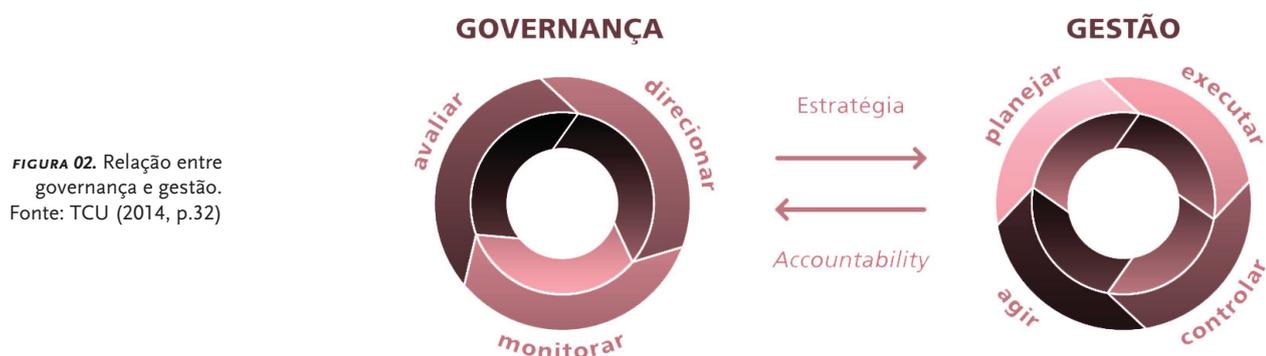
Ao tratar da avaliação da gestão pública – tópico ao qual não se destina extensa argumentação neste trabalho, mas que está incluso em sua circunscrição temática – Vaz (1994) enfatiza que a **discussão com a população sobre as metas e prioridades para o futuro** é fundamental para o processo de avaliação, embora na prática tal abertura seja muito mais trabalhosa. Outro ponto salientado pelo autor é o da objetividade da avaliação. Há que se **contornar a complexidade implícita no ato de participação e deliberação**, bem como decantar informações confiáveis advindas desses processos participativo-deliberativos, as quais servirão para **fundamentar a tomada de decisão** e, conseqüentemente, **legitimar todo o processo**, da formulação até a implementação das PP's.

O Tribunal de Contas da União também adere – em termos –, à essa visão, expressa em sua publicação *Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas*. De acordo com o documento, foram identificados oito componentes que viabilizam uma boa governança em políticas públicas, apresentados a seguir:

- A) Institucionalização;**
- B) Planos e Objetivos;**
- C) Participação;**
- D) Capacidade Organizacional e Recursos;**

- E) Coordenação e Coerência;
- F) Monitoramento e Avaliação;
- G) Gestão de Riscos e Controle Interno;
- H) Accountability.

São estes os componentes basilares do *modelo de avaliação da governança em políticas públicas* proposto pela organização. A figura 02, também elaborada pelo TCU, indica como as dimensões da governança e da gestão estabelecem uma dinâmica bilateral de trocas, cada qual com seu conjunto de atribuições:



Governança e gestão são funções complementares. Enquanto esta faz o manejo dos recursos colocados à disposição da organização e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, aquela provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas (TCU, 2014).

É possível, a partir dessas explicações, estabelecer um paralelo entre a divisão dos poderes e as noções de gestão e governança. Em resumo, a gestão corresponderia ao **poder executivo**, enquanto que a governança seria exercida pelos **poderes legislativo e judiciário**. Além disso, enquanto a governança tem instâncias internas e externas, a gestão é sempre interna. Nesse sentido, fica claro que a atuação não ocorre de modo isolado, mas complementar ou conjunto, em cada momento do processo político-administrativo – e, especialmente no ciclo de políticas públicas, que mescla as dimensões estratégico-tático-operacional.

“[...] o propósito final da política e do governo é fazer políticas públicas” – (Peters & Zittoun, 2016, p. 7)

POLÍTICAS PÚBLICAS

Para melhor entender o campo de Políticas Públicas na Ciência Política, é necessário compreender primeiramente as diferentes abordagens que se desenvolveram no interior deste campo. De acordo com Peters e Zittoun (2015), é possível identificar duas dimensões que resultam em uma concepção inicial da diferença nos Estudos de Políticas (*policy studies*). Para os autores, a primeira dimensão distingue o objeto-chave dos estudos: a política em si *versus* o processo de política.

Essa primeira dimensão, denominada “Análise de Políticas”, intenta estudar a própria política como objeto e produzir entendimento e conhecimento normativo para o processo político. Um estudo de análise de políticas geralmente busca identificar os diferentes elementos que compõem políticas públicas – por exemplo, instrumentos, problemas, causas, conseqüências, leis, decisões, preocupações públicas, etc. – para entender o vínculo entre eles e/ou propor novas conexões (CHRISPINO, 2016). Dentro da Análise de Políticas, podemos agrupar diferentes subcategorias, como “Desenho de Políticas”¹⁷, que contribuem para produzir “conexões claras entre as causas assumidas do problema a ser abordado, os instrumentos utilizados para tentar remediar esta situação e uma compreensão em torno do resultado desejável” (PETERS E ZITTOUN, 2015 p. 2). Pode-se também incluir “Avaliação de Políticas”, que se propõe a produzir conhecimento normativo sobre os resultados e os objetivos de uma determinada política. A Análise de Políticas, que desde a década de 1950 tem sido amplamente desenvolvida nos EUA, é produzida não só por pesquisadores, mas também por outros profissionais e especialistas.

A segunda dimensão, a que Peters e Zittoun (2015) chamam de “Estudos de Processo de Políticas”, visa produzir conhecimento sobre o próprio processo político para permitir

17 O termo originalmente utilizado pelos autores é “*policy design*”. Para a tradução, buscou-se preservar o sentido pretendido na obra, relacionado ao processo pelo qual se estabelece os elementos e detalhes configurativos de uma política pública. Pode ser entendido também como “projeto de política”.

uma melhor compreensão da dinâmica de formulação de políticas e os diferentes fatores que desempenham um papel fundamental no seu desenvolvimento. Esse tipo de estudo mantém um enfoque nos diferentes elementos que compõem todo o processo, como o problema da definição de agenda, a tomada de decisões, a formulação de políticas, a implementação e assim por diante, e se concentram no vínculo normativo e causal entre eles. Nestes estudos, em que a temporalidade é uma dimensão-chave, reserva-se especial atenção ao papel do contexto, aos diferentes tipos de praticantes (servidores, políticos, empresas, cidadãos, etc.), às diferentes instituições, ideias e discursos. Nesta segunda categoria, agrupam-se diferentes subcategorias, como “Estudos de Mudança de Política”, “Estudos de Formulação de Políticas” e “Estudos de Implementação de Políticas” (ibid. 2015).

Feita a introdução ao campo de estudos de Políticas Públicas, é fundamental compreendermos, então, o que são políticas públicas. Começamos pois com Thomas R. Dye e seu consagrado livro *Understanding Public Policy*. Para Dye (1972, p.8), política pública é “qualquer coisa que um governo escolhe fazer ou não fazer [...]”. Brooks (1989, p.16), por sua vez, esclarece que políticas “são o quadro geral de ideias e valores no qual decisões são tomadas e ações, ou inações, são perseguidas por governos em relação a alguma questão ou problema [...]”. Cochran et al. (2006) referencia uma política por meio das ações de um governo e pelas intenções que determinam tais ações. Cochran e Malone (2005, p.1) acrescentam que política pública é “o estudo das decisões e ações governamentais, concebidas para tratar de uma questão de interesse público”. Há também a definição apresentada por Maffei, Mortati e Villari (2012, p.4), em seu trabalho *Making/Design Policies Together*, que entendem políticas públicas como “o modo pelo qual um sistema político (políticas + governança) compartilha um conjunto de regras, atividades e processos necessários para transformar as condições existentes em preferenciais.”

Partindo desta série de definições, entende-se que políticas públicas (PP's) representam o corpo final de um conjunto de regras, atividades, processos e, evidentemente, enunciados atributivos de valor. Uma questão epistemológica que permeia as PP's é em que medida são um fenômeno empiricamente definido ou um fenômeno construído por processos políticos e sociais. Os estudiosos argumentam que a compreensão de política pública é construída por processos políticos e que seu significado é mais uma questão de interpretação do que de essência (ZITTOUN, 2014). Por isso mesmo, políticas públicas não se resumem à uma dimensão técnica (programas e iniciativas desenhados pelos gestores públicos), mas contam com uma forte dimensão política – resultam de um processo que é fundamentalmente político. Para a tomada de decisões e análise das políticas públicas,

de acordo com Laswell (1936), é necessário responder às seguintes questões: **quem ganha o quê, por quê e que diferença isso faz**. Respondê-las evidencia que o processo de *policy making* é político.

A reação e a expectativa das pessoas em relação à política são fatores que influenciam na tomada de decisões políticas, e é desse pressuposto que surge um outro conceito, correlato: o de arena política (*policy arena*). São exemplos de arenas políticas o Poder Legislativo ou qualquer ministério (arenas formais) e as próprias ruas, a sociedade em geral (arenas informais). O processo de gênese e consolidação das PP's geralmente se estrutura na forma de um ciclo (*policy cycle*), e é nele em que se busca ordenar de forma racional os conflitos, consensos, coalizões e cisões que surgem nas arenas políticas, estabelecendo uma ponte entre a intencionalidade de ação do governo – ou seja, o próprio entendimento de PP – e a sua efetiva realização no seio da sociedade, que é, por fim, quem financia e experiencia os desdobramentos do processo decisório (CHRISPINO, 2016).

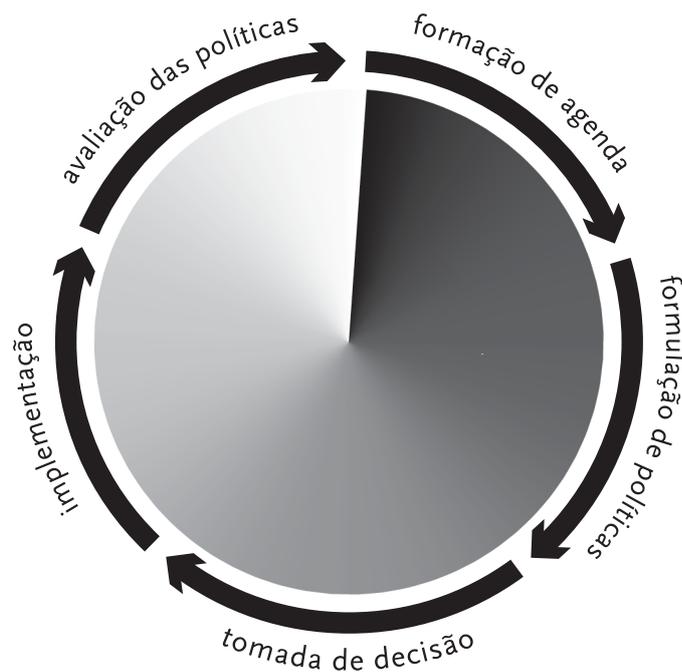


FIGURA 03. Ciclo de políticas públicas. Fonte: adaptado de WU et al. (2014).

O ciclo de políticas públicas (figura 03), vale esclarecer, é composto por etapas racionais que visam uma ordenação ótima de tempo, recursos, pessoas, etc. na busca da efetiva realização daquilo que a vontade política intentou projetar (CHRISPINO, 2016). O ciclo se divide, de modo geral, em cinco etapas:

1ª ETAPA: definição de agenda

As sociedades apresentam um sem fim de problemas, sobre os quais pode ou não haver consenso sobre a necessidade de resolvê-los. Por isso mesmo, é necessário identificar quais são as questões prioritárias, uma vez que apenas uma porção pode realmente ser absorvida pela agenda de realizações presentes (WU et al., 2014). A definição de agenda indica se um problema é ou não “merecedor de política” (CHRISPINO, 2016).

2ª ETAPA: formulação das políticas públicas

A formulação de políticas envolve o desenvolvimento de alternativas para possíveis cursos de ação governamental destinadas a tratar dos problemas inseridos na agenda do governo (WU et al., 2014). Nesse processo, é ideal considerar os conflitos e alianças possíveis entre os atores que participarão da decisão (CHRISPINO, 2016).

3ª ETAPA: tomada de decisão

Envolve indivíduos ou grupos oficialmente sancionados ou autorizados, que decidem adotar um determinado curso de ação para implementação (WU et al., 2014). A decisão possível, em geral, está longe da decisão ideal (CHRISPINO, 2016).

4ª ETAPA: implementação das políticas públicas

É a etapa em que a política pública se concretiza, buscando aproximar ao máximo o objetivo pretendido e o objetivo alcançado (CHRISPINO, 2016). Aqui, demanda-se conhecimento e perspicácia de política em trabalho de rede – *networking* –, defesa e negociação para que o processo ocorra sem idas e vindas (WU et al., 2014).

5ª ETAPA: avaliação das políticas públicas

Fundamental ao processo como um todo, a avaliação visa aferir em que grau uma política pública atingiu seus objetivos e, caso não tenha atingido, averiguar o que pode ser feito para melhorá-la (WU et al., 2014), ou seja, espera-se um estudo de relação causal entre o objetivo e o resultado esperado. De acordo com Chrispino (2016), a tradição brasileira em políticas públicas – no limite do que se pode entender como uma tradição firmada – é bastante pobre em termos de estudos de avaliação das políticas. Para Wu et al. (2014), é a etapa em que os interesses políticos em jogo mais afetam o processo de governança e

gestão pública. Em parte, há um medo por parte dos gestores públicos de serem prejudicados caso façam avaliações negativas, mas há também uma falta de conhecimento sobre os aspectos técnicos de uma avaliação (ibid., 2014).

Na gestão pública, as PP's são, geralmente, instrumentos de escopo mais amplo. Delas, derivam programas e iniciativas. Assim, uma única política pública pode se desdobrar em diferentes programas, que por sua vez, podem reunir um ilimitado número de iniciativas. O Programa Bolsa Família, a exemplo, é o desdobramento de uma política pública de cunho assistencialista, que visa à erradicação da pobreza e da extrema pobreza, atendendo parcialmente à Constituição Brasileira, que determina o fim da pobreza e da marginalização, bem como a redução das desigualdades sociais (BRASIL, 2004). Neste exemplo, a aprovação de um pacote de medidas de inclusão produtiva para os beneficiários do programa – como a manutenção do benefício para quem conseguir um emprego com carteira de trabalho assinada – pode ser entendida como uma iniciativa.

Na prática da gestão pública, políticas públicas resumem-se a conjuntos de programas, ações e atividades que o poder público desenvolve de forma direta ou indireta, assegurando direito de cidadania para todos os cidadãos, ou de forma específica, para uma comunidade ou segmento social, cultural, étnico ou econômico. O Tribunal de Contas da União, incumbido de avaliar periodicamente a capacidade de governança e gestão da Administração Pública, corrobora esse entendimento, ao afirmar que

“[políticas públicas] são um conjunto articulado e estruturado de ações e incentivos que buscam alterar uma realidade em resposta a demandas e interesses dos atores envolvidos. Diz respeito, portanto, à mobilização político-administrativa para articular e alocar recursos e esforços para tentar solucionar dado problema coletivo (TCU, 2018, online).

Vale atentar ao fato de que **as políticas se concretizam sempre na esfera local**, ou seja, é no âmbito dos municípios, centros urbanos e comunidades – e não na esfera estadual ou federal – que as ações se efetivam. Essas outras esferas de governo representam, pela perspectiva da *práxis*, estruturas administrativo-organizacionais. As decisões tomadas nelas realizam-se invariavelmente no menor segmento de divisão territorial: o município.

Embora sejam discutidas neste trabalho questões entendidas como centrais e, ao mesmo tempo, introdutórias no campo de estudo de políticas públicas, muitos aspectos ocuparam, quando muito, posição periférica. Destes, o mais evidente é o seu aspecto econômico, que na dinâmica real de formulação de PP's, desempenha um papel axial. O fator econômico é especialmente evidente no que diz respeito à tomada de decisão e implementação de

políticas, que geralmente contam com momentos de análise custo-benefício. Também foram suprimidas quaisquer passagens relativas ao campo jurídico, que também conta com vasta literatura.

Finalmente, este tópico visou esclarecer não só do que se tratam políticas públicas, mas visualizar um quadro geral do processo pelo qual se originam. A seguir, expande-se esta compreensão inserindo este processo em um cenário mais amplo, que coloca em questão o caráter dos problemas com que se deparam agentes e órgãos do setor público.

2.1.3 *Pensamento Sistêmico e Complexidade no domínio político*

No início dos anos de 1970, ao sul da Inglaterra, houve uma proliferação de coelhos, que se reproduziam de forma rápida e descontrolada. O evento acabou impactando as plantações da região, uma vez que estas passaram a servir de alimento aos animais. Naquele momento, buscando evitar o extermínio dos animais, o governo britânico optou por inoculá-los com um vírus que os deixasse letárgicos, reduzindo assim a velocidade com que se reproduziam. Ao fazê-lo, o governo conseguiu, finalmente, controlar a população de coelhos. No entanto, com essa mudança, a grama da região passou a crescer, já que os mesmos coelhos, além de atacarem as plantações também mantinham a grama baixa ao se alimentarem. Na grama baixa da região se desenvolvia uma espécie de formiga, responsável por levar os ovos de borboletas-azuis para os seus formigueiros, o que possibilitava que as lagartas de borboleta se desenvolvessem nesse microecossistema e, posteriormente, pudessem enfrentar seus predadores naturais. Com o crescimento dos gramados, o habitat da espécie se alterou, e o referido tipo de formiga começou a desaparecer, impactando assim no ciclo dos ovos da borboleta, que sem a proteção da formiga nas fases iniciais de desenvolvimento, acabou exterminada da região pela exposição prematura aos predadores. Este trecho foi extraído do livro “Como matar a borboleta-azul”, de Monica de Bolle, economista e professora da Universidade Johns Hopkins, que ilustra como políticas bem intencionadas podem ter efeitos-cascata extremamente negativos. Por meio de uma analogia composta por elementos equivocados no processo decisórios, seus desdobramentos e impactos, Bolle demonstra a complexidade e difícil previsibilidade dos resultados de uma decisão de governo.

A dinâmica social também se torna mais complexa na medida em que o processo globalizatório se intensifica, dissolvendo as fronteiras entre o que se entende por “nacional”, “regional” e “local”. A constante redefinição dos espaços e adensamentos urbanos resultante dos movimentos migratórios dos diversos segmentos populacionais reclama um também contínuo (re)planejamento dos serviços públicos, para que correspondam

às demandas e necessidades apresentadas aos atores governamentais, nem sempre bem preparados para a busca de soluções (CHRISPINO, 2016). A analogia de Bolle é perfeitamente aplicável aqui também: visualiza-se os diferentes atores envolvidos, a teia de relações que estes estabelecem, os efeitos que exercem entre si, os cenários nos quais transitam.

Na esfera da Ciência Política, mais precisamente no campo do Planejamento e Projeto¹⁸, os dilemas que surgem dessa complexidade se tornaram objeto de discussão a partir da formulação teórica conhecida como “*wicked problems*”¹⁹, de Rittel e Webber. O artigo *Dilemmas in a General Theory of Planning* inaugura essa denominação, sob a qual os autores declaram o fim da “abordagem da engenharia” na solução dos grandes problemas – aqueles mesmos a que se refere Gui Bonsiepe (c.f. Design, Cultura e Sociedade, 2011). Rittel e Webber notam que a sociedade moderna é pluralista e não suscetível à soluções gerais do tipo *top-down* (HEAD; ALFORD, 2013). Para eles, os maiores problemas políticos são contraditórios/arredios (*wicked*, no original²⁰), pois seriam inerentemente resistentes à uma definição precisa e à uma solução acordada.

Os pais do conceito de *wicked problems* listaram 10 características primárias que os definem como tal (RITTEL; WEBBER, 1973, p. 161–167):

1. Não há formulação definitiva desse tipo de problema;
2. Eles não possuem uma “regra limitadora” (“*stopping rule*”, no original), uma vez que não contam com uma solução definitiva;
3. As soluções para eles não são verdadeiras/falsas, mas boas/ruins;
4. Não há teste imediato ou final à que se possa submeter uma solução para um *wicked problem*;
5. Cada (tentativa de) solução é uma operação única; os resultados não podem ser prontamente desfeitos, e não há oportunidade de aprender por tentativa e erro;
6. *Wicked problems* não têm um conjunto enumerável (ou exaustivamente descritível) de soluções potenciais, nem existe um conjunto bem descrito de operações permitidas que possam ser incorporadas ao plano;
7. Cada *wicked problem* é essencialmente único;

18 Os autores Head e Alford (2013, p. 3) afirmam que “[...] *within the planning and design disciplines, a radical critique of expert-driven rational comprehensive planning became widespread [...]*”, referindo-se ao artigo de Rittel e Webber, hoje amplamente discutido pela comunidade acadêmica. Não fica imediatamente claro o uso que os autores fazem do termo “design” no referido trecho, aqui traduzido como “projeto”.

19 Em tradução aproximada, poderia ser entendido como “problema arredo/contraditório”. Geralmente, os “*wicked problems*” estão relacionados à áreas como Ciências Sociais, Economia e Ciência Política, onde os componentes humanos estão presentes e são de difícil, senão impossível, compreensão e modelamento.

20 A tradução literal de *wicked problems* em português equivale à “problemas perversos”, no entanto, a intenção dos autores não parece se adequar à essa expressão.

8. Cada *wicked problem* pode ser considerado um sintoma de outro problema;
9. A existência de discrepância representando um *wicked problem* pode ser explicada de várias maneiras;
10. O gestor/planejador não tem o “direito de errar”, pois não há tolerância pública à experimentos que falham.

De acordo com Head e Alford (2013, p. 6), *wicked problems* são geralmente associados com o pluralismo social (multiplicidade de interesses e valores dos *stakeholders*), a complexidade institucional (o contexto da cooperação interorganizacional e a governança em multinível) e a incerteza científica (fragmentação e lacunas no conhecimento confiável). Como é possível notar entre as características listadas por Rittel e Webber (1973), os autores assumem uma posição radical, afirmando não haver critérios confiáveis pelos quais avaliar o sucesso de uma abordagem para a solução desses problemas, e que o “aprendizado pela experiência” não está prontamente disponível nestes casos, interditando qualquer intenção de aprender por tentativa e erro.

No entanto, trabalhos recentes assumem um ponto de vista mais pragmático sobre isso, indo na contramão de Rittel e Webber (cf. Dobuzinskis et al., 2007; Nutley, Walter e Davies, 2007; Head e Alford, 2013; McCall e Burge, 2015). Estes trabalhos argumentam que, embora cada “solução” para lidar com um *wicked problem* mantém-se necessariamente em aberto, passível de interrogação e adaptação, isso não implica em algo negativo. Como atentam Head e Alford (2013, p. 6), “estruturas de avaliação robustas nem sempre representam um bom modelo para os gestores públicos entenderem sucessivas tentativas de endereçar questões sociais em curso” – como a pobreza, a criminalidade, o abuso infantil e a decadência urbana. Os autores argumentam ainda que a partir de uma experiência de gestão adaptativa emergem importantes processos de aprendizado e avaliação. Para eles, “o processo de debate democrático fornece um campo de testes robusto para examinar os méritos práticos da opinião e para avaliar o apoio a escolhas políticas” (ibid, 2013, p.6).

Isso reitera o argumento de que a provisão de uma base mais segura de conhecimentos representa somente parte do desafio de lidar com a ambiguidade, a incerteza e a discordância de valores. Portanto, “não há somente desafios de ordem cognitivo-analítica, mas também desafios comunicacionais, políticos e institucionais para estabelecer uma compreensão compartilhada” (HEAD; ALFORD, 2013, p. 8). Os autores afirmam que o pensamento sistêmico aceita que o conhecimento social é provisório e dependente do contexto e que, nesse sentido, pode ser útil na compreensão da dimensão da complexidade dos *wicked problems*. Além disso a presença de relações colaborativas, de acordo

com os autores, possibilita uma melhor compreensão e endereçamento desses *wicked problems*, com múltiplos atores envolvidos, conhecimentos de áreas diversas, interesses e valores variados (ibid., 2013).

Na realidade, decisões são tomadas por indivíduos baseados em um conhecimento parcial das condições correntes em quaisquer que sejam as dimensões – política, cultural, econômica, etc. –, combinadas com seu melhor palpite sobre os desdobramentos possíveis dessas decisões. Alguns tomam as decisões “certas”, outros, as “erradas”. Mas, juntas, as decisões se combinam para formar um quadro que se move continuamente.

2.2 SOBRE DESIGN E POLÍTICA

2.2.1 Políticas de Design

No livro *Design e Desenvolvimento: 40 anos depois*, organizado por Gabriel Patrocínio e José Mauro Nunes (2015), os autores questionam: por que falar de políticas de design? De acordo com Patrocínio (2015, p. 11), em texto introdutório, “o discurso do design como ferramenta para o desenvolvimento [...] se estabelece no contexto do debate sobre políticas nacionais de design”, que, mesmo recebendo endosso desde a década de 2000, ainda restringe-se ao universo acadêmico, com poucos estudos e publicações sobre o tema. De fato, o levantamento bibliográfico realizado para esta fundamentação reitera se tratar de um tema ainda pouco explorado, embora não seja propriamente uma nova ideia, se considerarmos as produções de autores como Gui Bonsiepe, Victor Margolin, Brigitte Borja de Mozota, entre outros. Especificamente na área de políticas de design, tem-se também os trabalhos dos pesquisadores brasileiros Gabriel Patrocínio e Gisele Raulik-Murphy, que conduziram teses com teor de vanguarda no debate e consolidação de um corpo teórico de base sobre o assunto.

O esclarecimento sobre a distinção entre políticas de design (*design policy/ies*) e a noção de design para políticas (*design for policy/ies*) é imprescindível para este trabalho. Para Raulik-Murphy (2010), políticas de design podem ser entendidas como as estratégias de que um governo lança mão para alcançar um desenvolvimento de recursos de design e incentivar seu uso efetivo em um país. Patrocínio (2013), por sua vez, entende que políticas de design são princípios estabelecidos pelo governo para utilizar o design como ferramenta de alavancagem para o desenvolvimento industrial, econômico, regional e social. Os autores convergem em suas definições, embora Patrocínio sublinhe finalidades (*desenvolvimento industrial, econômico, regional e social*).

Há uma evidente prevalência de aspectos econômico-desenvolvimentista nas discussões sobre políticas de design. Patrocínio (2015, p. 11) confirma esse viés ao afirmar que “[...] o crescente interesse sobre o tema tem partido principalmente do entendimento do design no contexto da Economia Criativa [...]”, dado se tratar de um segmento que vem gerando resultados surpreendentes em relação aos demais, em termos de expansão e retorno financeiro. O autor faz referência ao relatório *Design for Growth and Prosperity*, editado pela Comissão Europeia em 2012, que estabelece uma série de recomendações aos países-membros do Conselho Europeu de Lideranças de Design, que visam promover o desenvolvimento da economia por meio do design (PATROCÍNIO; NUNES, 2015). Elizabeth Tunstall (2007), antropóloga do design, identifica esta tônica na vasta maioria dos trabalhos que discorrem sobre políticas de design, categorizando os trabalhos de Raulik-Murphy e do British Design Council de acordo com esse enquadre. Para a pesquisadora, as políticas de inovação foram a brecha encontrada pelo discurso das políticas de design para se inserirem nas esferas decisórias, sendo “políticas de design” e “políticas de inovação” quase que intercambiáveis no contexto por ela descrito.

No entanto, entendemos que o desenvolvimento econômico não deve ser tratado como um fim em si, primeiro porque essa perspectiva não pesa devidamente, de antemão, o efeito das disparidades a que Bonsiepe (1991, apud PATROCÍNIO; NUNES, 2015) se refere em seu modelo centro/periferia, sobre a desigualdade de poder e privilégio entre os países, na busca por tal desenvolvimento. E segundo – caberia retomar a concepção aristotélica explorada no início desta fundamentação –, perseguir aspectos econômicos não implica necessariamente convertê-los em equidade social. Para Aristóteles, pelo contrário, a relação entre os valores democráticos e os interesses econômicos em que os últimos sobressaíssem aos primeiros, tornava “impura” uma democracia.

Por outro lado, esse posicionamento não visa uma anulação do viés desenvolvimentista, que influencia tanto as dinâmicas políticas quanto sociais, como um todo. Pelo contrário, entende-se que desde sua gênese, a área de políticas do design com ênfase desenvolvimentista desempenhou papel fundamental para a consolidação e disseminação das atividades profissionais de design nos mais diversos setores – inclusive no domínio político. Trata-se antes de uma “medida compensatória” no curso de desenvolvimento teórico deste campo, que adere, simultaneamente, ao conjunto de valores que permeiam esta pesquisa. Por essa prevalência econômico-desenvolvimentista, evidencia-se uma lacuna que merece atenção, voltada antes aos interesses sociais. Assim, o debate sobre os rumos da democracia é o pano de fundo sobre o qual se desenvolvem aqui as proposições no campo do design, com ênfase no setor público.

2.2.2 *Design no Setor Público*

Seja em um cenário de crise ou de pleno funcionamento, o design pode ser inserido no âmbito político como uma via condutora de potenciais soluções. Por meio de um conjunto de conceitos, ferramentas e práticas de design, é possível munir-se para a resolução de problemas do domínio público (MOZOTA, 2011; MAFFEI, MORTATI e VILLARI, 2012; MULGAN, 2014). As questões e apontamentos apresentados ao longo deste trabalho, vale recordar, versam sobre as rearticulações entre Estado, como provedor, e sociedade, como requerente, pela perspectiva do design.

Parece-nos oportuno resgatar aqui a visão de Gui Bonsiepe (2011), estudioso do design, que se refere à atuação no setor público como uma das seis virtudes atribuídas por ele ao design, para quem “os interesses públicos devem ser defendidos vigorosamente em qualquer sociedade que se defina como democrática e que mereça essa classificação” (ibid, p.37), destacando a necessidade de aproximar o design dos interesses públicos. Bonsiepe reitera, agora pela perspectiva do design, um posicionamento já discutido no tópico introdutório desta fundamentação teórica (cf. “Sobre o sistema político”, p. 23): uma democracia que vá na contramão do interesse público não pode assim se denominar, uma vez que subverte a sua noção essencial.

Ainda no horizonte do design, Ezio Manzini (2010) expõe, na apresentação do livro *Meta-projeto: o design do design* de Dijon De Moraes, visões que considera alinhadas às demandas sociais contemporâneas. O autor sublinhou que a próxima economia não se limitaria à lógica de mercado, mas que a configuração econômica emergente envolveria uma variedade de agentes sociais (companhias privadas, instituições públicas, autoridades locais, fundações, iniciativas sociais e associações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, grupos de cidadãos atuantes etc.), sendo essa nova economia caracterizada especialmente pela inovação social. Ao referido autor, as inovações em vista seriam “[...] criadas e realizadas pelos grupos de pessoas diretamente envolvidas no problema em que têm de solucionar, e não tanto por especialistas ou políticos” (ibidem, p. x). Assim, uma “nova economia” – e, na perspectiva deste trabalho, uma nova forma de fazer política e pensar gestão pública – implica novas formas de fazer e pensar design que pesem essa nova conjuntura.

Para Dijon De Moraes (2010), autor do livro anteriormente citado, design é, mais contemporaneamente, a gestão da complexidade e da informação. Para ele, o cenário dinâmico e fluido, e por isso mesmo complexo, deixou de ser, como na “primeira modernidade”, tecnicista e linear. É necessário entender aqui a apropriação que Moraes faz do termo

complexidade: para o autor, ela está na relação entre pelo menos dois componentes. Onde há um conjunto ou sistema, reside nele algum grau de complexidade, a depender dos componentes e as conexões estabelecidas entre estes. Para Pizzocaró (2004), a complexidade está entre a ordem e a desordem, e não nestes extremos. Partindo dessa perspectiva, os sistemas políticos – e indo além, a gestão pública –, bem como seus inúmeros componentes caracterizadores, são sistemas complexos: não são de todo ordem ou desordem, mas um entreposto.

Se o design corresponde, de acordo com a definição de Moraes, à gestão da complexidade e da informação, gerir a complexidade, nesse sentido, significa não só combinar intencionalmente os componentes de um determinado sistema/conjunto, mas sobretudo agir sobre as relações que se estabelecem entre eles, perseguindo um “arranjo ideal”, que se reconfigura na medida em que nos aproximamos dele. A gestão da informação, nessa mesma direção, implicaria na ordenação dos dados que, a depender das configurações e reconfigurações estabelecidas, possibilitariam a sua transformação em informações, oferecendo suporte para a tomada de decisões e gerando valor para as organizações e para a sociedade (PIZZOCARÓ, 2004; MORAES, 2010).

Em seu livro *The Fundamentals of Design Management*, Kathryn Best (2010 p.17) indaga sobre quem detém o poder político: são os governos ou os cidadãos? Para a autora, novos modelos políticos baseados em maior transparência são impulsionados pelo “aumento da liberdade de informação, pelas atividades colaborativas dos grupos que exercem pressão sobre as decisões do governo e o uso popular das mídias sociais”, percepção também alinhada aos apontamentos de Manzini (2010) e Moraes (2010).

Há uma lacuna na atuação do design na esfera da gestão pública que, a depender do país, estado ou município e dos governos, é maior ou menor. Contudo, é interessante notar também que essa distância tem sido reduzida por meio de esforços de gestão do design, sobretudo em países que já contam com políticas públicas voltadas ao Design, como Reino Unido, Finlândia e Dinamarca, com visões de governo que objetivam aproximação máxima ao conceito de cidade inteligente (*smart city*, do original em inglês) (DAROS, KISTMANN e ZAINA, 2014).

Essa relação se sobressai ao observarmos a figura 04. De acordo com levantamento da iniciativa *Design for Europe*, até o momento foram identificadas em todo o mundo 158 organizações do setor público que empregam design em algum nível (DESIGN FOR EUROPE, 2018). A iniciativa disponibilizou publicamente um mapa interativo²¹ em que

21 cf. <<http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/>>. Acesso em 11/03/2018.

foram mapeadas as organizações que trabalham com design no setor público, classificadas em seis categorias: governos, instituições públicas, autoridades locais, escolas, agências privadas e associações de interesse geral (ibid., 2018).

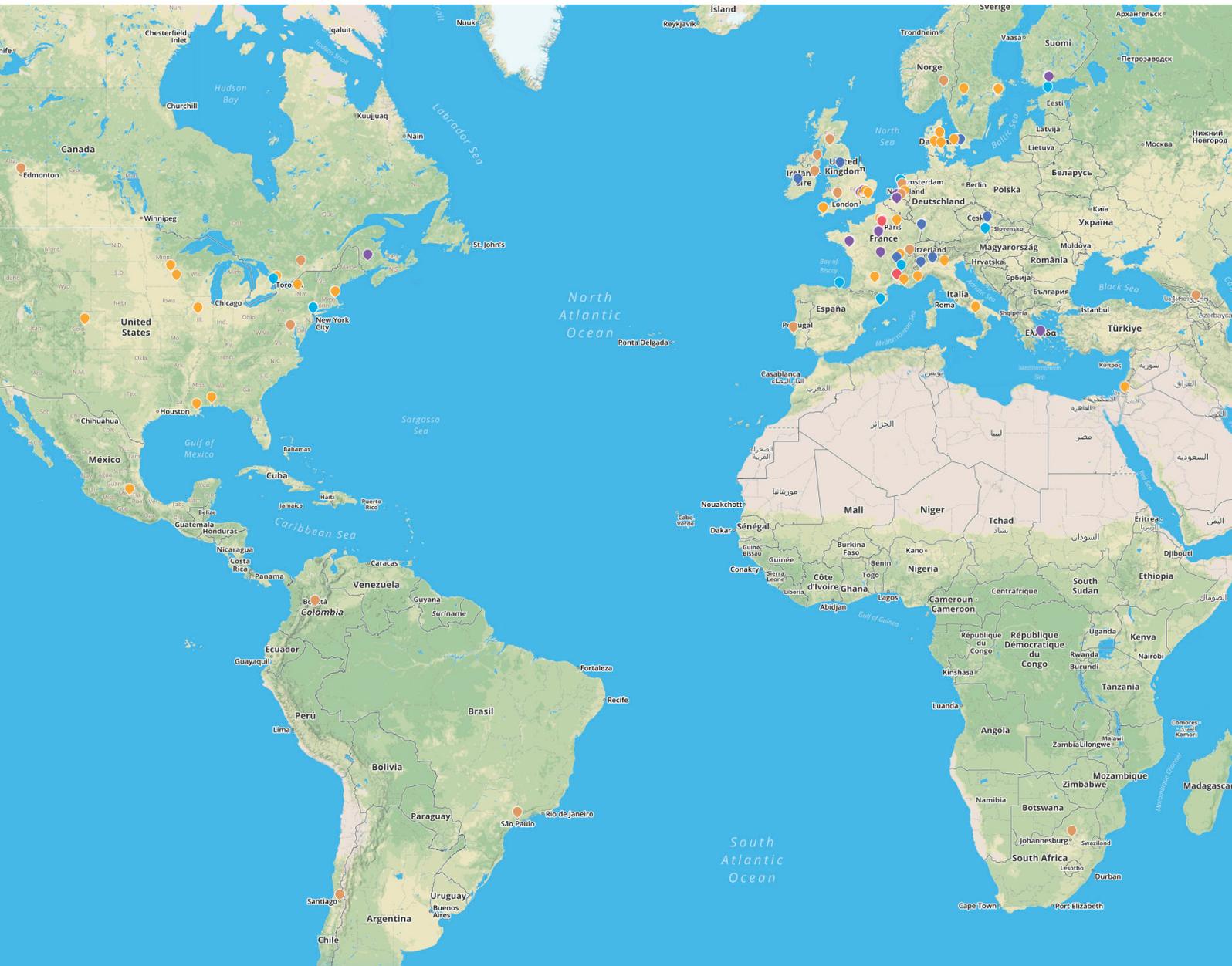


FIGURA 04. Mapa do design no setor público.
Fonte: Design for Europe (2018).

No mapa (figura 04), é possível observar que as abordagens e ferramentas de design têm sido muito utilizadas na Europa, e também nos Estados Unidos, embora em níveis incomparáveis aos do bloco europeu. No Brasil, consta o registro de uma única organização, a Justiça Federal do Estado de São Paulo. Não há, no entanto, detalhamentos sobre como o design serve às funções desempenhadas pelas organizações mapeadas – se se trata de um emprego sistemático, caracterizando a própria cultura organizacional, ou de uma situação pontual, voltada para a realização de um projeto/tarefa particular ou congênere.

O que fica imediatamente evidente é que dissemina-se aos poucos uma visão sobre o potencial de uso de design no setor público. Um número crescente de governos e organizações do setor público estão voltando sua atenção para o design como uma nova abordagem para ajudá-los a resolver desafios complexos e melhorar a maneira como se estruturam e funcionam (DESIGN FOR EUROPE, 2018).

As principais vantagens da utilização do design para a realização de projetos de serviços públicos são: encontrar as reais necessidades, poupar dinheiro público, humanizar os serviços e envolver os cidadãos (COMMISSION, 2013 apud HOBİ; RAULIK-MURPHY; CHRISTIANO, 2016). O design pode ser aplicado no setor público em diversos níveis. Desde a utilização para projetos de serviços isolados, até a utilização em níveis organizacionais (ibid., 2016).

2.2.3 *Design e Wicked Problems*

Adicionamos à esta discussão uma camada diretamente relacionada à complexidade, e que muito mobilizou os pesquisadores da Ciência Política e da área de planejamento: os anteriormente mencionados *wicked problems*.

No âmbito do design, a teoria de Rittel e Webber também gerou impacto. Raymond McCall e Janet Burge (2015) reexaminam criticamente a referida teoria e repensam suas implicações para o design no trabalho intitulado *Untangling Wicked Problems*. Os autores relembram que na publicação *Dilemmas in a General Theory of Planning*, a teoria foca completamente nos problemas da área de planejamento. No entanto, nas aulas conduzidas por Rittel na Universidade da Califórnia, o autor insistiu que o termo *wicked problem* referia-se igualmente ao design e ao planejamento (McCall, *comunicação pessoal*). Rittel utilizava os termos design e *planning* de modo intercambiável, por entender que eram dois nomes para a mesma coisa: “uma atividade que visa a produção de um plano que – se implementado –, pretende trazer uma situação com características específicas desejadas sem criar efeitos imprevistos e indesejáveis” (MCCALL; BURGE, 2015, p. 201).

De acordo com um levantamento elaborado pelos autores, a ideia de *wicked problems* foi amplamente aceita, tendo sido utilizada em várias áreas de resolução de problemas do “mundo real”, como a engenharia de software, o design de interação, a engenharia de sistemas, o “design arquitetônico”, as políticas ambientais, a assistência médica e a gestão. Mas é o design que assume centralidade em grande parte da literatura disponível (ibid, 2015).

McCall e Burge analisam e criticam a teoria dos *wicked problems* de Rittel e Webber (1973), elaborando uma série de revisões na forma de um sumário crítico, com a listagem das características elaboradas originalmente por Rittel e Webber, acrescentando a este um conjunto de apontamentos. Inicialmente, os autores pontuam que para a teoria dos *wicked problems* é central a dificuldade em identificar relações de causa-efeito. As nove primeiras propriedades de Rittel e Webber apontam para aspectos que tornam a “tarefa de acertar” difícil para os designers, enquanto a propriedade de número dez diz que designers tem a obrigação de acertar – “*the designer has no right to be wrong*” (McCALL; BURGE, 2015, p. 206) –, assumindo um caráter de interdição do ato projetual, o que fundamenta a sugestão de reformulação feita pelos autores: “Embora os projetistas devam ser responsáveis pelas conseqüências razoavelmente previsíveis de suas decisões de design, eles não devem ser responsabilizados por conseqüências que não poderiam razoavelmente ter previsto” (ibid, 2015, p. 206).

A segunda conclusão dos autores é de que a teoria dos *wicked problems* não objeta todas as tentativas e erros. Para McCall e Burge, o papel das “tentativas e erros” foi subjugado por Rittel e Webber, sendo elas cruciais para projetos de design. Há uma inconsistência na teoria, que, na propriedade de número dois, versa sobre a não existência de uma “regra limitadora”, ou seja, de que não há uma solução final. Nesse sentido, presume-se então que soluções para *wicked problems* estão em construção, logo, indicam a existência de um processo de tentativa e erro.

A terceira conclusão de McCall e Burge (2015) é de que a teoria dos *wicked problems* não objeta a “aprendizagem por projetos anteriores”. A noção de que cada *wicked problem* é essencialmente único, bem como a lógica para a sustentação dessa posição são insustentáveis, segundo os autores.

Por fim, a quarta conclusão é de que a teoria de Rittel e Webber prevê uma inevitabilidade de conseqüências imprevisíveis, presumindo a existência de uma dificuldade profunda que nem mesmo os autores da teoria souberam endereçar até então (ibid, 2015, p. 207-208).

Para Rittel, mitigar as dificuldades face aos *wicked problems* demandava uma “abordagem argumentativa” de design, “que entende o design como um processo colaborativo de argumentação por todas as partes interessadas no resultado de um projeto de design” (RITTEL, 1972; McCALL; BURGE, 2015, p. 208). Esta abordagem originou posteriormente o método IBIS (*Issue-Based Information System*), no qual documenta-se o processo de design respondendo à questões controversas de design (as *issues*). Os colaboradores do projeto propõe respostas (as *positions*) para cada questão levantada, produzindo então *argumentos* favoráveis ou contrários às respostas ou outros argumentos. Eventualmente, os colaboradores tomam decisões sobre quais proposições aceitar, fechando o processo com uma rede de relações (*issue map*) que possibilitasse aos participantes visualizar o conjunto de questões discutidas e a lógica empregada no processo decisório.

No entanto, para McCall e Burge (2015, p. 208), embora a abordagem colaborativa sugerida por Rittel reserve potencial para o tratamento de *wicked problems*, sobretudo com as dificuldades em identificar relações de causa-efeito, há uma série de outras estratégias tão ou mais importantes quanto esta primeira, quais sejam:

- **Implementação e testagem de ideias de design;**
- **Aprendizagem com base em projetos anteriormente desenvolvidos;**
- **Utilização de designs já implementados como fonte de aprendizado²².**

Os autores pontuam, finalmente, que a combinação da teoria dos *wicked problems* com teorias do design, enquanto processo iterativo de tentativa e erro, torna possível a concepção de uma teoria do design muito mais ampla e útil. No trabalho de McCall e Burge, é patente a criteriosidade, profundidade e detalhamento da análise de todas as proposições de Rittel e Webber. Rejeitando a recomendação para que se trate os *wicked problems* como entidades isoladas, sublinhando o papel desempenhado pela implementação, prototipação e testagem com os usuários no processo de design, McCall e Burge desenham um quadro fundamentalmente diferente daquele original (cf. RITTEL; WEBBER, 1973, p. 161-166). Esse conjunto de apontamentos é imprescindível para entendermos o caráter dos problemas enfrentados na esfera pública, no domínio político, e, principalmente, evidencia a contribuição que o design pode oferecer no que tange à busca de soluções para estes.

Este tópico transportou a teoria dos *wicked problems* para o design, de modo a fundamentar uma ideia de troca conceitual profícua entre áreas aparentemente distintas, trazendo à

22 O termo *design* é empregado neste trecho como produto do processo de design, seu resultado, e não do processo projetual.

superfície alguns elementos sobre os quais conduzir a investigação. No tópico que segue, último pilar de sustentação desta fundamentação teórica, são colocadas em discussão a participação e a colaboração enquanto elementos da equação aqui investigada.

2.3 SOBRE PARTICIPAÇÃO E COLABORAÇÃO

2.3.1 *No domínio da Política*

Como bem notaram Nabatchi e Leighninger (2015), foram produzidos muitos artigos a partir da perspectiva de gestão colaborativa, dos mecanismos de responsabilização, da colaboração como forma de governança e correlatos, o que dificulta cobrir tal amplitude teórica em um único tópico. Assim, adianta-se que esta análise sobre a participação e a colaboração poderia ser conduzida através da história tomando como ponto de partida a Grécia Antiga e seus mecanismos de democracia direta, seguindo até os dias de hoje, marcados pelo advento dos meios tecnológicos e por uma profunda alteração na dinâmica social em relação aos períodos precedentes. Frente a impossibilidade de realizar essa tarefa, limitamo-nos em apresentar algumas visões que ajudam a enquadrar a discussão proposta neste trabalho.

De acordo com Lindquist, Vincent e Wanna (2013), em se tratando de governança democrática, a questão sempre foi servir e engajar melhor os cidadãos, e que reformas institucionais, que são informadas pelo advento de novas tecnologias, podem ser encontradas há cem anos ou mais. Os autores acreditam que, na atualidade, os líderes eleitos e autoridades já estão empenhados em diminuir a desconfiança dos cidadãos no governo e construir um apoio construtivo através de melhores políticas e serviços de maior qualidade. No entanto, esse empenho parece estar longe de representar um consenso, quer seja no meio social, quer seja pelas vozes dos autores que exploram o tema.

Para Nabatchi e Leighninger (2015), a chave do nosso progresso como civilização é o poder das pessoas comuns, bem como a capacidade do governo, da sociedade civil e de outras instituições de libertar esse poder nas pessoas. Essa realidade, de capacidade crescente dos cidadãos não é, no entanto, um fato confortável para os líderes públicos.

Presos em sistemas projetados para proteger seus conhecimentos da interferência dos cidadãos, cercados por pessoas que não acreditam mais em seus dados ou respeitam sua autoridade, e confrontados com constituintes hostis em eventos públicos, funcionários

públicos, gerentes e outros líderes são compreensivelmente céticos sobre as virtudes, capacidades, e bom senso de seus companheiros homens e mulheres (NABATCHI e LEIGHNINGER, 2015, p. 3)

Os cidadãos são, por sua vez, céticos sobre as virtudes, capacidades e bom senso de seus funcionários públicos. Debates políticos altamente polarizados, a incapacidade dos líderes eleitos de chegar a um acordo sobre medidas aparentemente de senso comum e a forte influência de interesses financeiros ajudaram a produzir altos níveis de desconfiança dos cidadãos no governo (NABATCHI e LEIGHNINGER, 2015).

Alguns dos esforços de participação cidadã na atualidade envolvem o uso de ferramentas online ou algum novo equipamento tecnológico. Com o acesso a esses novos recursos, bem como aos antes inacessíveis dados do governo, pessoas têm se mobilizado em diversas esferas – que vão do mapeamento de padrões de crime ao monitoramento da qualidade da água, ou até mesmo o desenvolvimento de aplicativos para consulta de horários dos ônibus de uma determinada cidade (ibid, 2015). Alguns casos surpreendem não por corresponderem a um elevado grau de sofisticação tecnológica, mas pela verve audaz e compromisso de alguns cidadãos.

Para vislumbrar o potencial da participação e engajamento civil na coisa pública, Nabatchi e Leighninger (2015) acreditam ser necessário focar naquilo que os cidadãos querem: **resolução de problemas, civilidade e senso de comunidade**. Para os autores, iniciar com esses objetivos em mente propicia a compreensão de que as vias usuais, ou “oficiais”, para o engajamento, não são atraentes ao público. Reforça essa posição o teórico Sintomer (2010, p. 35), questionando “por que deveríamos nos surpreender se as energias suscitadas pelo sistema são essencialmente negativas e se elas se manifestam em movimentos de resistência que, incapazes de se articular com projetos internos à classe política, penam para propor um futuro diferente?”.

Ao tratar de participação pública evoca-se uma série de leituras possíveis, uma vez que se trata de um termo de entendimento amplo. De acordo com Nabatchi e Leighninger (2015, p. 14), participação pública refere-se, em suma, às atividades pelas quais **as preocupações, necessidades, interesses e valores das pessoas são incorporados às decisões e ações em questões públicas**. Para que a participação se efetive, gere impacto e benefícios – seguem os autores –, é necessário estabelecer uma infraestrutura de participação robusta. Para Nabatchi e Leighninger (2015, p.6), infraestrutura de participação pode ser definida como “as leis, processos, instituições e associações que apoiam **oportunidades regulares para as pessoas se conectarem, resolverem problemas, tomarem decisões e celebrarem a comunidade**”.

Os autores categorizam a participação pública em três tipos²³:

1) thick: “[...] permite que um grande número de pessoas, trabalhando em pequenos grupos (geralmente de cinco a quinze por grupo), aprenda, decida e aja. De modo geral, é a mais significativa e poderosa das três formas de participação direta, mas também a mais intensa e demorada e a menos comum”. Além disso, são particularmente importantes o número de pessoas participantes e se elas são diversas ou semelhantes, tanto em termos de características sociodemográficas quanto opiniões políticas, indicando que não se trata apenas de juntar pessoas, mas pensar cuidadosamente o processo participativo, pesando os diferentes perfis de pessoas envolvidas;

2) thin: esse tipo de participação “[...] ativa as pessoas como indivíduos e não em grupos”. Antes da Internet, assinar petições e preencher questionários era provavelmente o tipo mais comum desse tipo de participação. Agora, apenas enviando um texto ou clicando em um link, um cidadão pode assinar uma petição eletrônica, “curtir” uma causa no Facebook, retuitar uma opinião ou classificar ideias em um exercício de *crowdsourcing*. Em apenas alguns minutos, as pessoas podem contribuir com mapas e documentos, doar dinheiro para um projeto ou dar feedback sobre problemas e serviços públicos. Em comparação com os processos de participação *thick*, as experiências de participação *thin* requerem um compromisso de tempo mais curto, bem como contribuições intelectuais e emocionais menos intensas;

3) conventional: São as formas mais antigas de engajamento, desenvolvidas para manter a ordem, a responsabilidade e a transparência. Enquanto a participação *thick* e *thin* foram projetadas para “empoderar” os cidadãos (embora de maneiras diferentes), a participação convencional é destinada a fornecer aos cidadãos controle sobre o poder do governo. A participação convencional descreve a maioria das reuniões ou audiências realizadas por órgãos públicos, como conselhos escolares, comissões de zoneamento, câmaras municipais, representantes do Congresso, agências estaduais e federais e outras entidades governamentais e, muitas vezes, é exigida por lei. A participação do tipo convencional é, segundo Nabatchi e Leighninger (2015), péssima para os cidadãos. Os autores argumentam que a participação convencional não gera engajamento e interesse a esse público.

Mas afinal, o que seria então uma “boa” participação pública? Para Nabatchi e Leighninger (2015), há uma série de medidas observáveis em um bom processo de participação pública:

23 A tradução literal em português resulta em “grossa”, “fina” e “convencional”, respectivamente. No entanto, optou-se por manter os termos originais, uma vez que seus correspondentes em português podem causar confusão por perda de sentido.

- Fornecer informações factuais, tanto quanto as pessoas demandarem;
- Usar técnicas e processos que se adequem às situações e contextos;
- Dar às pessoas a chance de contar suas histórias;
- Proporcionar aos participantes o poder da escolha;
- Proporcionar aos participantes um senso de legitimidade política;
- Apoiar as pessoas a agir dos mais variados modos;
- Tornar a participação agradável;
- Tornar a participação fácil e conveniente;

Evidentemente, o conjunto de proposições expressas pelos autores assumem características pronunciadamente contemporâneas, distanciando-se dos exemplos históricos de participação que se consagraram pelas vias oficiais do governo, como os conselhos de políticas, as conferências, mesas de diálogo, PPA's participativos e as ouvidorias públicas. Isso dito, encerramos o presente tópico pontuando que as discussões sobre a questão da participação no domínio político podem assumir formas diversas, daí a impossibilidade de se cobrir todas as perspectivas. Limitamo-nos à apresentar uma visão mais generalista, capaz de dialogar com a esfera do Design, abordada a seguir.

2.3.2 No domínio do Design

A exploração de formas diversas de participação e colaboração no horizonte do design não representam propriamente uma novidade, embora também não se saiba ao certo o momento em que essas abordagens adentraram a esfera do design e não exista um consenso sobre sua definição no interior dela – por isso mesmo, um assunto polissêmico e profundo (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008). De acordo com Sanders e Stappers (2008), os registros indicam que a “prática coletiva da criatividade” em design tem figurado na atividade profissional há pelo menos 40 anos, sob o termo “design participativo” (*participatory design*, em inglês), com iniciativas concentrando-se sobretudo em território europeu. Projetos de pesquisa sobre a participação de usuários no desenvolvimento de sistemas datam dos anos de 1970 (ibid, 2008).

Na Noruega, Suécia e Dinamarca, se estabeleceu a *Collective Resource Approach* (Abordagem de Recursos Coletivos, tradução nossa). Com o objetivo de aumentar o valor da produção industrial, buscava-se o engajamento de trabalhadores no desenvolvimento de novos sistemas para o ambiente de trabalho. Essa abordagem coligava a experiência dos designers de sistemas e pesquisadores com a experiência das próprias pessoas que seriam impactadas pela mudança em seu ambiente de trabalho (BODKER, 1996; SANDERS e STAPPERS, 2008).

Em Setembro de 1971 aconteceu, na cidade britânica de Manchester, a conferência intitulada *Design Participation*, realizada pela *Design Research Society*. De acordo com a literatura disponível, parece ser este o evento que marca de modo mais evidente o surgimento do movimento do design participativo. Os *papers* apresentados no evento converteram-se posteriormente em um livro, editado por Nigel Cross. Os trabalhos selecionados são de autoria de colaboradores que, na época, praticavam e/ou ensinavam em campos diversos – como design, economia, arquitetura, planejamento, engenharia civil e engenharia mecânica. O ponto comum da conferência foi a crença na ideia da “participação do usuário no design” (LEE, 2006; LEE, 2008; SANDERS e STAPPERS, 2008).

De acordo com o editor dos anais do evento, Cross (1972, apud LEE, 2008 p.1, tradução nossa), “certamente há uma necessidade de novas abordagens de design se quisermos deter os problemas crescentes do mundo criado pelo homem, e a participação cidadã na tomada de decisões poderia possibilitar uma reorientação necessária”²⁴. Desta fala de Nigel Cross, *sui generis*, destaca-se a expressão “participação cidadã”, uma vez que, ao se abordar a participação dos usuários (de um determinado produto ou serviço) no processo de design, opta-se usualmente pela expressão “participação do usuário”.

Surge neste emaranhado temático uma noção do que hoje é conhecido na literatura especializada como “design centrado no usuário” (*user-centred design*). Segundo Sanders e Stappers (2008 p.5), essa abordagem de design “centrado no usuário” se consolidou progressivamente ao longo das últimas seis décadas, sobretudo nas companhias de manufatura, cada vez mais focadas em desenvolver produtos com base nas necessidades das pessoas. Essa abordagem coloca os usuários como sujeitos – geralmente passivos, desempenhando papel consultivo, ou executando tarefas e instruções orientadas por um pesquisador treinado – e se desenvolveu sobretudo em território norte-americano. No entanto, a partir dos anos de 1970, a abordagem participativa – em que o usuário atua como parceiro – passou a ganhar notoriedade, em um movimento liderado principalmente por países do norte europeu (ibid. 2008). Nela, os “usuários” assumem um papel ativo no processo, em uma ou mais etapas (ideação, conceituação, protótipo, etc.).

Como ilustra a figura (figura 05) apresentada por Sanders e Stappers (2008), na área do design participativo os termos *co-design* e *cocriação* se destacaram e passaram a ser utilizados como sinônimos. No entanto, esclarecem os autores, “*co-criação* refere-se a

24 Transcrição do trecho citado, originalmente em inglês: “[...] there is certainly a need for new approaches to design if we are to arrest the escalating problems of the man-made world, and citizen participation in decision making could possibly provide a necessary reorientation”.

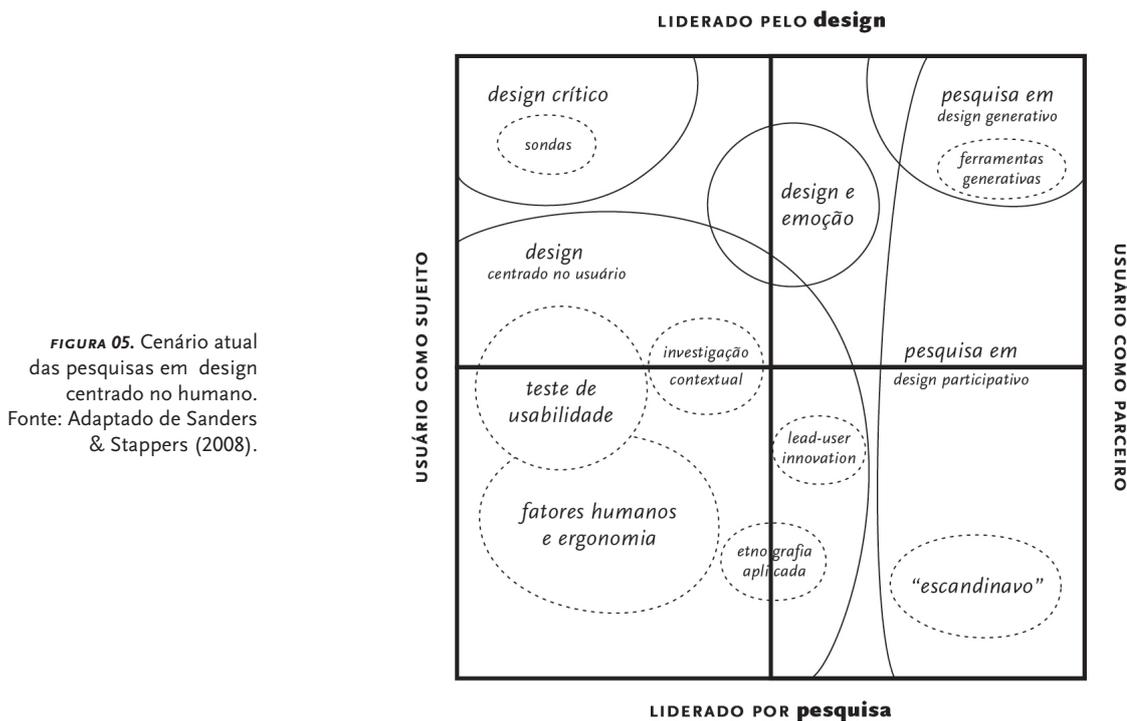


FIGURA 05. Cenário atual das pesquisas em design centrado no humano. Fonte: Adaptado de Sanders & Stappers (2008).

qualquer ato de criatividade coletiva” (ibid, 2008, p. 6), sendo um termo de compreensão mais ampla, remetendo do “material ao imaterial, do físico ao metafísico”. Co-design, por outro lado, adere à ideia de criatividade coletiva, mas aplicada ao longo de todo o processo de design e, por isso mesmo, seria uma instância da co-criação, de acordo com os autores. Adequa-se às intenções deste trabalho uma noção de co-design²⁵ que esteja relacionada àquilo que emerge da atuação conjunta, de designers e pessoas externas à atividade profissional do design, no processo de desenvolvimento do design. Nesse sentido, encontramos ressonância nas palavras de Fontana (2012), que condensa sua visão sobre colaboração em design a partir uma ampla investigação do fenômeno na literatura qualificada. Para a autora, trata-se de

[...] um esforço recíproco entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um objetivo comum de encontrar soluções que satisfaçam a todos os interessados. Isso pode acontecer compartilhando informações e responsabilidade, organizando tarefas e recursos, administrando múltiplas perspectivas e criando um entendimento compartilhado em um processo de design. A colaboração visa produzir um produto e/ou serviço consistente e completo através de uma grande

²⁵ *Co-design* é um termo reduzido (co, de *collaborative*, justaposto a *design*) equivalente à “design colaborativo”, em português. Embora também utilizado no português, seu uso consagrou-se sobretudo na literatura internacional. No presente trabalho, entende-se que o seu uso é perfeitamente intercambiável.

variedade de fontes de informações com certo grau de coordenação das várias atividades implementadas. Esse processo depende da relação entre os atores envolvidos, da confiança entre eles e da dedicação de cada parte (FONTANA, 2012).

No domínio do design, a autora entende que a frequência com que se aborda o tema da colaboração em pesquisas está relacionada ao aumento da complexidade de tecnologias e sistemas que visam melhor atender às demandas de mercado, o que implica na necessidade da atuação de equipes multidisciplinares na execução das atribuições ao longo desse processo. A autora está em consonância com Heemann, Lima e Corrêa (2008, p. 1340), que relacionam a maior utilização e disseminação do termo em tempos mais recentes como possível decorrência “do processo de globalização, em que pessoas que vivem em contextos diferentes passam a trabalhar conjuntamente”, embora estes últimos não pontuem tal processo em termos de mercado.

Vale retomar o que nos soa como uma advertência, apresentada por Heemann, Lima e Corrêa (2008, p. 1339): a colaboração “constitui objeto de um amplo interesse mundial [...] não obstante as dificuldades para o seu real estabelecimento [...]. Suspeita-se que [...] seja oriundo de um eventual modismo, [...] caracterizado pelo uso banal do termo”. Há um certo paralelismo entre a crítica apresentada por Otayek (2008) sobre a participação e descentralização no âmbito político e a advertência, de Heemann, Lima e Corrêa (2008), sobre o emprego da colaboração como “elemento de impacto discursivo”.

Por isso mesmo, a definição apresentada por Heemann, Lima e Corrêa (2008) para colaboração no Design encapsula uma noção de valor a um modo de operar: é o **ato ou efeito produtivo ou criativo exercido em um grupo solidário de pessoas comprometidas**. Para os autores, a colaboração inclui etapas de planejamento, de definição das metas e da própria execução, para quem as noções de compartilhamento, cooperação e trabalho em equipe assumem papéis acessórios para um fim maior: **uma profunda interação e fusão de valores que culminem na resolução conjunta de problemas** (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008, p. 1341-1342). Evidentemente, se se quer contornar o modismo e a banalidade no uso de tais abordagens, a observância da dimensão dos valores, para além da dinâmica aparente, parece-nos imprescindível.

2.3.3 *Design para Políticas*

Ao tratar da atuação do design no processo de políticas públicas, tem-se algumas iniciativas em pleno funcionamento ao redor do mundo, sobretudo em território europeu.

Destas, destacam-se o Policy Lab²⁶, no Reino Unido, o MindLab²⁷, na Dinamarca, e a La 27e Région²⁸, na França, que despontam como precursores do movimento que une práticas de design ao campo político de forma explícita. Essas iniciativas, como é possível notar, representam também exemplos de instituições que trabalham com design no setor público, sendo perfeitamente transportáveis àquele tópico e discutidas a partir daquelas visões. Assume-se portanto o caráter ambíguo destas, não alterando em nada o prosseguimento da pesquisa.

Criado em 2014 como parte do plano de reforma do Serviço Civil, para tornar o processo de políticas públicas mais aberto, o Policy Lab conta com a atuação de uma pequena equipe, de cerca de 9 integrantes – de designers e pesquisadores a tomadores de decisão da esfera política –, mas também contam com uma ampla rede de especialistas, requisitados de acordo com os projetos. O Policy Lab atua no processo de elaboração de políticas públicas por meio de abordagens de design centrado na pessoa (conhecidas como *people-centered design*, ou também *human-centered design*). As equipes de políticas são providas com suporte prático, para que possam entender melhor os grupos de pessoas que são o alvo de uma referida política em fase de elaboração ou implementação. São utilizadas abordagens de design, dados e ferramentas digitais, atuando como campo de testes para a promoção da inovação em políticas por todo o governo.

De acordo com Beatrice Andrews (2017), as atividades de suporte prestadas pelo Policy Lab são mais adequadas, no campo das políticas, para a abordagem de **problemas complexos e sistêmicos**, que exijam novas formas de pensar e conceber soluções com potencial de transformação. Embora não tenham fixado laboratório físico, a abordagem de co-design e o conjunto de ferramentas e técnicas desenvolvidas ao longo do íterim de sua existência ajudaram a estabelecer um **espaço neutro** onde as ideias possam florescer, permitindo a **colaboração entre os departamentos**, com **especialistas externos** e com o **público** (ibid, 2017).

O MindLab, iniciativa dinamarquesa de laboratório de inovação em governo, sustenta o título de *govlab* mais ‘antigo’ do mundo, assumindo a posição de vanguarda nos esforços para tornar o governo mais inteligente, rápido e inventivo. Criado em 2002 pelo próprio governo dinamarquês e sendo ainda hoje o único laboratório atuando junto ao governo, já foi inspiração para a estruturação de outras iniciativas equivalentes que surgiram

26 Localizado no coração do Governo Britânico, junto ao Cabinet Office;

27 Propriedade do Ministério das Empresas, do Ministério do Emprego e do Ministério da Educação do Governo Dinamarquês (Erhvervsministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Undervisningsministeriet);

28 cf. <<http://www.la27eregion.fr/en/>>. Acesso em 03/02/2018.

pelo mundo, como o OPM Government Innovation Lab, em Washington, o Laboratório Para La Ciudad, na Cidade do México, o La 27e Région, na França e o The Human Experience Lab, em Cingapura. O MindLab é parte conjunta do Ministério da Indústria, do Ministério do Emprego e do Ministério da Educação, expandindo sua atuação para além desses ministérios, com foco no desenvolvimento de políticas pensadas **para a vida dos cidadãos e empresas**. Sua abordagem é permeada de **experimentação**, tanto para **definir problemas** quanto para **desenhar soluções** relevantes e efetivas. Como parte de seu arsenal metodológico, contam com ferramentas de **pesquisa, análise, ideação, testagem e implementação**.

A La 27e Région, co-fundada pelo governo francês, que atua como parceiro da iniciativa, realiza programas de pesquisa-ação para testar novos métodos, que possibilitem inovar no processo de elaboração de políticas públicas, envolvendo todos os públicos interessados. Para tanto, mobiliza as capacidades de **equipes multidisciplinares** composta por designers, geradores de ideias e cientistas sociais de diversos campos (etnografia, sociologia, observação participante) e envolve **ações em solo** (projetos de bricolage, ações de educação para adultos, etc.). Ambas as abordagens priorizam a experiência concreta de **usuários, funcionários públicos e cidadãos** para servir de ponto de partida para o reexame de políticas públicas. A 27e Région define-se não como um provedor – portanto, não possui clientes –, mas como um projeto de interesse geral. Seu papel é produzir e reunir conhecimentos, propostas e opiniões para que possam ser amplamente compartilhados **pelo bem comum**. Estabelecem parcerias com as **autoridades locais e regionais**, as administrações públicas e as partes privadas interessadas, que fornecem financiamento para beneficiar e contribuir ativamente para o bem comum.

No Brasil, movimento similar se iniciou recentemente, solidificando uma parceria com o MindLab dinamarquês. Em resposta à crescente demanda para acelerar o processo de inovação nas políticas públicas, atividades administrativas e serviços públicos oferecidos ao cidadão, o governo federal criou o GNova, um laboratório de inovação em governo. De acordo com informações oficiais, “os projetos de inovação do laboratório são desenvolvidos em ciclos que envolvem: **imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções**”²⁹. Além disso, os atendimentos são modulados conforme o desafio público, visando gerar capacidade inovadora nas equipes dos órgãos parceiros, que participam e **aprendem com o próprio fazer** ao longo do processo. O projeto é uma iniciativa encabeçada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), em parceria com

29 cf. <<http://gnova.enap.gov.br>>. Acesso em 03/02/2018.

a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que visa incentivar a criatividade e a imersão de servidores e colaboradores no desenho de projetos. No espaço, que funciona na Escola Nacional de Administração Pública, são oferecidas oficinas de co-criação, além de grupos de trabalho e outras formas de parcerias voltadas para o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Além das iniciativas comentadas anteriormente em maiores detalhes, também são conhecidas outras, alocadas em diferentes esferas de governo (federal, estadual ou municipal/local), pelo mundo:

1. PUBLIC SECTOR INNOVATION – Austrália

<http://innovation.govspace.gov.au/>

Na Austrália, o Departamento de Indústria, Inovação e Ciência encabeça a iniciativa para promover inovação no Serviço Público Australiano (APS). Trata-se de um programa de inovação voltado para os servidores federais do governo, que disponibiliza um conjunto de ferramentas para serem utilizados nos diferentes departamentos e regiões do país. Além disso, promove eventos para disseminar a importância do tema no setor público e coordena uma rede de agentes públicos.

2. NESTA – Reino Unido

<http://www.nesta.org.uk/>

Similar ao La 27e Region, a Nesta é uma organização sem fins lucrativos que dá suporte ao desenvolvimento de inovações no setor público, atuando em parceria com o governo e parceiros privados. Concentra suas atividades nas áreas de saúde, educação, inovação governamental, economia criativa, artes e cultura e políticas de inovação.

3. THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM – Reino Unido

<http://www.behaviouralinsights.co.uk/>

O BIT é uma *joint venture* entre o governo do Reino Unido e a Nesta e utiliza dos *insights* comportamentais para gerar inovações sociais. Foi a primeira instituição governamental do mundo dedicada à aplicação de ciências comportamentais. Tem como objetivo tornar os serviços públicos mais rentáveis e fáceis de usar pelos cidadãos, melhorando os resul-

tados através da introdução de um modelo mais realista de comportamento humano a uma política; e sempre que possível, permitindo que as pessoas façam “escolhas melhores para si”. Aplicam suas estratégias e conhecimentos no redesign dos serviços públicos, sendo o empirismo, a experimentação e a testagem marcantes em seu modo de atuar.

4. FUTURS PUBLICS – França

<http://www.modernisation.gouv.fr/mots-cle/futurs-publics>

Futurs Publics foi um programa federal voltado para modernizar a atuação do serviço público na França. Lançado em 2013, tinha por objetivo promover o espírito de inovação nas organizações públicas através de seminários, métodos, cooperação e projetos piloto de serviços inovadores. Em 20 de novembro de 2017, a Secretaria-Geral para a Modernização da Ação Pública (SGMAP), responsável pelo programa, deu lugar à Direção Interministerial de Transformação Pública (DITP) e à Direção Interministerial do Sistema Digital e de Informação e Comunicação do Estado (DINSIC). O DITP foi atribuído ao Ministro de Ação e Contas Públicas, responsável pela reforma do Estado. O DINSIC, por sua vez, é de responsabilidade do Ministro dos Assuntos Digitais.

5. SEOUL INNOVATION BUREAU – Seoul – Coreia do Sul

<http://theteams.org/case-studies/seoul-innovation-bureau>

Programa da cidade de Seoul que busca aproximar os cidadãos do processo de inovação nos serviços públicos. Por meio de tecnologia busca *insights*, soluções de problemas e novas ideias para melhorar a vida da população. O SIB é uma unidade interdepartamental de inovação com 58 funcionários e um orçamento anual de mais de 22 milhões de reais (£5 milhões). O princípio primordial da iniciativa é que os cidadãos são os principais catalisadores e fontes de inovação, quer se trate de identificar problemas, esclarecer questões ou gerar soluções. A equipe capta e orquestra esse conhecimento e percepção.

6. LABORATORIO DE INNOVACION PÚBLICA – Corfo – Chile

<http://www.lab.gob.cl/>

Iniciativa criada pela presidente Michelle Bachelet, é um laboratório de inovação em governo composto por uma equipe multidisciplinar, com um Conselho Interministerial do Governo do Chile mandatado para desenvolver, facilitar e promover processos de inovação centrados no usuário nas instituições do Estado chileno.

7. KENNISLAND – Amsterdam – Holanda

<https://www.kl.nl/en/about-kl/>

Kennisland foi criado em 1999, com a intenção de que se tornasse um *think-tank* capaz de atuar como um volante para o desenvolvimento da sociedade baseada no conhecimento. Pode ser descrito como um laboratório de inovações sociais que projeta intervenções para a inovação no setor público. Não recebem subsídios estruturais, o que possibilita manter a iniciativa independente e trabalhar conjuntamente com governo, empresas e organizações sociais que compartilhem de suas ambições.

8. SF MAYOR'S OFFICE OF CIVIC INNOVATION – San Francisco – Estados Unidos

<http://innovatesf.com/>

Conjunto de iniciativas da prefeitura de San Francisco que visam desenvolver um ecossistema para a inovação, melhorando serviços públicos e a atuação da prefeitura, introduzindo novas abordagens, recursos e tecnologias para os Departamentos da Cidade. Trabalham com uma visão de governo mais colaborativa, inventiva e receptiva aos cidadãos de San Francisco.

9. CENTRE FOR PUBLIC SERVICE INNOVATION – África do Sul

<http://www.cpsi.co.za/>

Criado em 2001 pelo governo federal da África do Sul e atribuído ao Ministério de Administração Pública, o CPSI visa facilitar a geração de novas ideias permitindo que pilotos sejam realizados no âmbito da administração pública. O CPSI tem por função desenvolver modelos inovadores, sustentáveis e responsivos para melhorar a prestação de serviços públicos. Seu trabalho é orientado por uma compreensão de inovação no setor público como criação e implementação de novas soluções de entrega de serviços (sistemas, processos, métodos, modelos, produtos e serviços) resultando em melhorias significativas nos resultados, eficiência, eficácia e qualidade.

10. NEW URBAN MECHANICS – Boston e Philadelphia – Estados Unidos

<https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics>

Iniciativa da prefeitura de Boston para trazer inovações tecnológicas para os serviços públicos criada em 2010. Atua como uma incubadora para conectar os órgãos públicos e empreendedores da região visando desenvolver pilotos de projetos inovadores. Estrutura

suas ações a partir da questão “Como podemos tornar a vida cívica mais significativa para mais pessoas?”

11. PS21 OFFICE – Singapura

<https://www.psd.gov.sg/what-we-do/ps21-building-a-future-ready-public-service>

A agência tem a pretensão de criar o “serviço público do século XXI” no governo de Singapura. Funciona como um programa de ideias que busca envolver os servidores públicos ao espírito da inovação e das mudanças no setor público. A iniciativa objetiva melhorar as organizações e a capacidade dos funcionários públicos de fornecer políticas e serviços centrados no cidadão, além de contar com esforços para melhorar o bem-estar da equipe, a eficácia organizacional e cultivar um clima propício à inovação.

12. INNOVATION DELIVERY TEAM – Chicago, Louisville, Memphis, Atlanta e Nova Orleans – Estados Unidos

<http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-delivery-teams/#overview>

Financiado pela Bloomberg Philantropies, o programa contribui com recursos e aparato metodológico cidades americanas para inovar e resolver os principais problemas locais. As Equipes de Inovação (Innovation Teams), que trabalham em conjunto com o Departamento da Família e Serviços de Suporte norte-americano, fazem parte da American Cities Initiative, uma série de investimentos que capacitam as cidades a gerar inovação e promover políticas que proporcionem avanços à nação.

13. IGOV SP – São Paulo – Brasil

<http://igovsp.net/sp/sobre/>

A Rede Paulista de Inovação em Governo foca na melhoria dos serviços públicos e da gestão do Estado de São Paulo. Por meio da gestão do conhecimento e da inovação, promove diferentes iniciativas para criar as condições para que a inovação ocorra nos órgãos públicos estaduais.

14. GOVLABP – Estados Unidos

<http://thegovlab.org/about/>

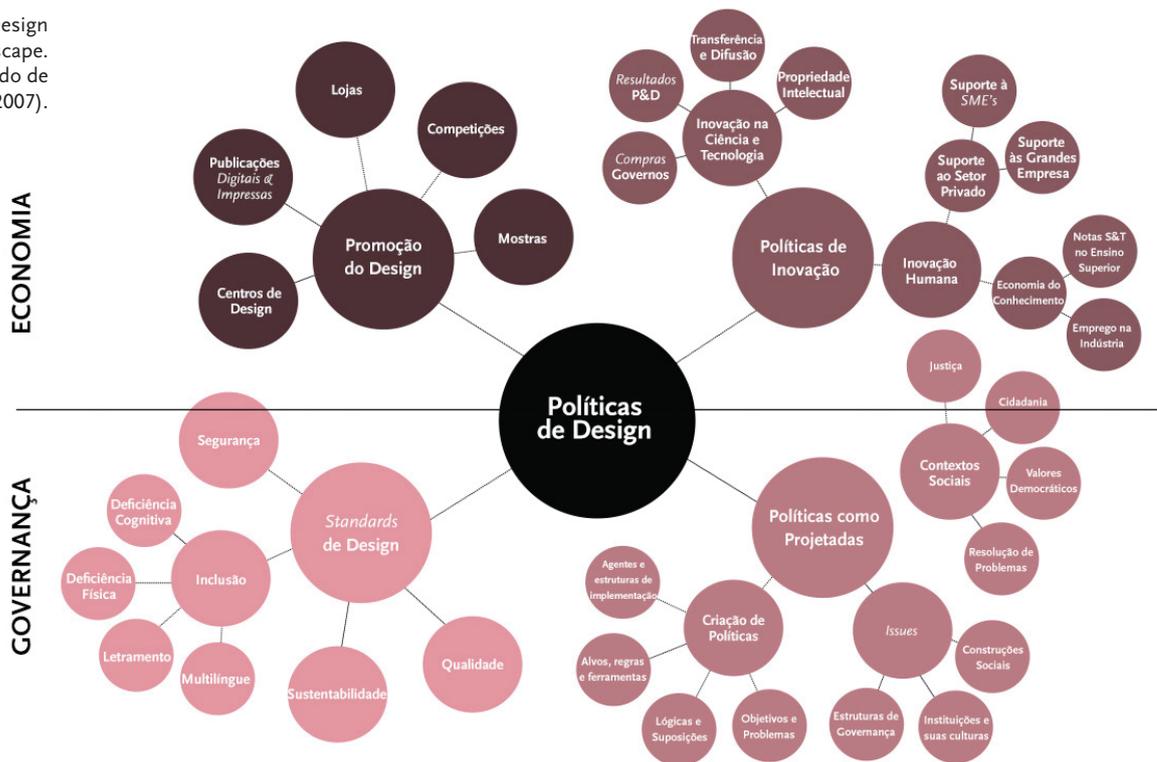
O GovLab foi criado em 2012, pela Fundação MacArthur and Knight para repensar a forma de atuação dos governos, e firmou bases na NYU Tandon School of Engineering e

no MIT Media Lab. Além de pesquisa, comunicação e treinamento, busca ter um papel ativo na utilização da tecnologia para melhorar a vida dos cidadãos.

Ao realizar uma rápida análise das iniciativas apresentadas, é notável que o seu foco reside na promoção da inovação no setor público. De acordo com BERTOSO (2017 p.) “a inovação tem tomado cada vez mais importância tanto no setor privado quanto no público, transformando-se em um elemento central na política”, o que se evidencia aqui. Junto desta, depreende-se uma segunda observação: a discussão sobre a inserção do design no processo de políticas, bem como de práticas nesse sentido, tem ocorrido quase que inteiramente por meio das referidas iniciativas. Assim, é sob a perspectiva da inovação que a vasta maioria das atividades relacionadas ao design para políticas ocorre hoje.

Partindo desse diagnóstico, e comparando-o ao diagrama elaborado por Tunstall (2007) sobre *Design Policy* (Políticas de Design, em português) – uma teia de inter-relações entre tópicos pertencentes a âmbitos diversos, relacionados direta ou indiretamente com o assunto central: Políticas de Design –, percebe-se que há uma questão em aberto: a inovação é um tópico que pertence predominantemente à dimensão do interesse econômico. O presente trabalho distancia-se desta visão, por entender que, primeiramente, inovação é um termo que passou por um processo de esgotamento na atualidade, dado pelo seu uso excessivo e descriterioso. Tal processo parece ter resultado no segundo ponto que sustenta a opção pelo referido distanciamento: não há uma noção inequívoca, um entendimento compartilhado, entre aqueles que utilizam o termo “inovação”.

FIGURA 06. Mapping Design Policy Landscape. Fonte: Adaptado de Tunstall (2007).



Enquanto alguns tendem à visão de inovação como um processo que resulte em algo (material ou imaterial) disruptivo, outros posicionam-se em favor de uma visão que reitere o incrementalismo como fator primário para alcançá-la. Aos primeiros, o “novo” (ou disruptivo) é fundamental. Aos últimos, parece pouco provável classificar o que é, de fato, “novo” e, portanto, algum grau de novidade (ou inovação, uso intercambiável) bastaria, o que poderia ser alcançado por um processo incremental (TIDD; BESSANT, 2015).

Além do mais, entende-se que ao perseguir inovação, o que se busca, em suma, são formas de melhor desempenhar uma determinada atribuição – seja ela relacionada ao quesito “vendas”, “qualidade”, “impacto”, “significado” ou outras que possam existir (ibid, 2015). A miríade de atribuições do governo é ampla, tanto quanto o alcance do impacto que suas decisões podem ter e, levando em consideração que a busca por resultados sociais positivos é uma das razões em que se assenta a gestão pública, acredita-se que inovar no setor público visa antes – ou assim o deveria ser – a busca por meios de melhor prover o conjunto de atribuições do Estado.

Para Antônio Isidro-Filho (2017, p. 166), a inovação no setor público tem sido abordada, de modo geral, “como a criação e a implementação de novos processos, produtos e serviços [...] que impliquem melhoria significativa na eficiência, na eficácia e na efetividade de resultados do setor público para a sociedade”, reiterando se tratar, pois, de um processo de melhoria.

As pesquisas de opinião pública e as visões dos autores discutidos nas páginas antecedentes apontam que a insatisfação da sociedade civil se concentra, sobretudo, no provimento dos serviços previstos por parte do governo – resultado direto da tomada de decisões governamentais –, e da própria condução desse processo decisório pela via da representação política.

Por esse ângulo, o discurso da inovação parece mais obscurecer e distanciar os cidadãos da discussão sobre os caminhos tomados pelo governo, direcionando-os para outras esferas, como a da tecnologia, por exemplo – que recorre intensivamente ao termo “inovação”. Evidência desse efeito pôde ser observada na 3ª Semana de Inovação em Gestão Pública, realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em outubro de 2017. O evento, embora tenha tratado de uma ampla gama de visões e experiências, carregou o subtítulo “Transformação Digital”, mantendo a ênfase da discussão dos casos de inovação governamental nos aspectos tecnológicos.

Certamente, a tecnologia é um dos trunfos que a contemporaneidade reserva ao provimento de serviços públicos, no entanto, reitera-se: há que se compreender antes os direcionamentos que a sociedade civil, soberana em poder, almeja para si enquanto coletividade. Nessa equação, a tecnologia assume um papel de meio para um fim – a vontade dos cidadãos e suas necessidades, para melhor viverem –, e não o próprio fim.

Isso posto, reserva-se neste trabalho um distanciamento das discussões centradas no tema inovação (e seus processos), que assumam um caráter de “mudança pela mudança” – embutindo em si uma lógica competitiva –, de revolução tecnológica, bem como daquelas com enfoque econômico. Assim, alinhamo-nos à Farah (2005, apud ABREU, 2017) que recomenda que inovação no setor público deve seguir **bases democráticas e participativas**. Pretende-se antes manter o foco sobre o abismo crescente entre governantes e governados, que intensifica a dissolução da legitimidade no processo decisório representativo, tão fundamental para a sustentação e consolidação de regimes democráticos, mas ao mesmo tempo tão persistente na história.

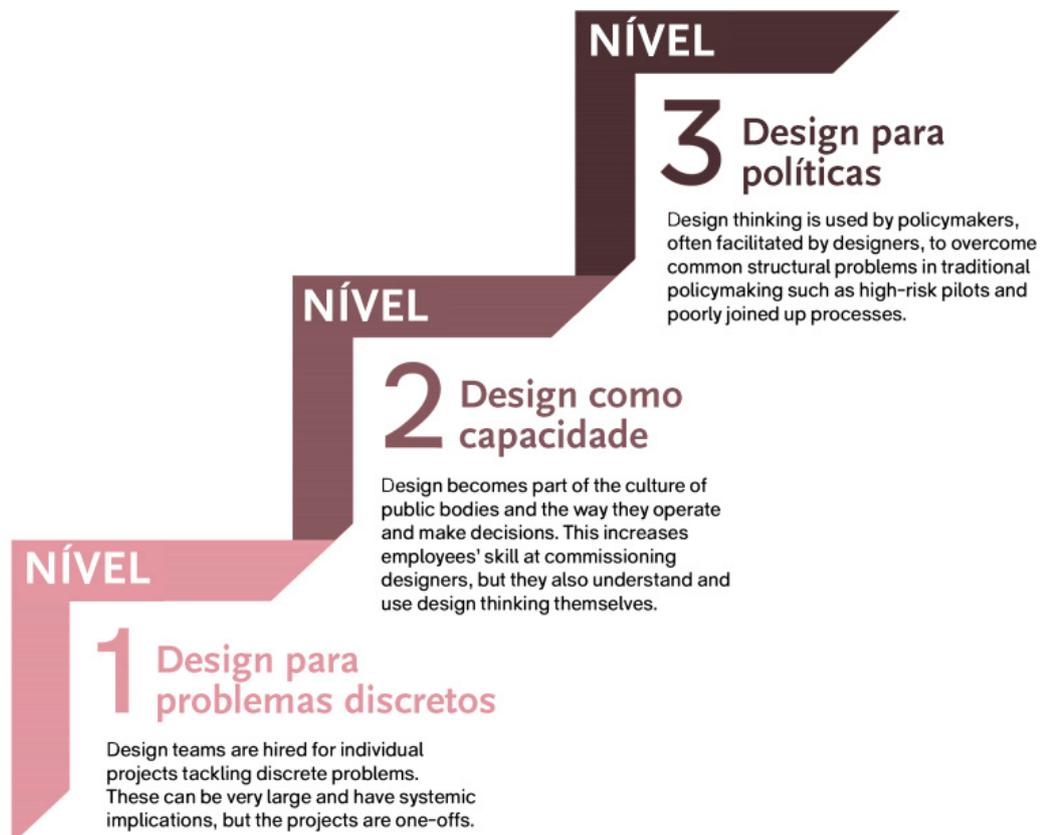


FIGURA 07. Escada do Design no Setor Público.
Fonte: Adaptado de SEE Platform, Design for public good report (s.d.)

De acordo com Hobi, Raulik-Murphy e Christiano (2016, p. 1082), no **primeiro** nível da Escada do Design no Setor Público, o design é utilizado em projetos individuais, aplicado na resolução de problemas pontuais. Nesta categoria, projetos de design acontecem casualmente e o processo de design não está incorporado nas organizações. Já no **segundo** nível, considera-se o design como uma habilidade do governo, integrando-o à cultura organizacional pública. Segundo os autores, além de participarem do processo de design, os servidores públicos utilizam o design sem necessitar do apoio de designers. Ferramentas de design podem ser passadas facilmente para não-designers, gerando resultados eficientes durante operações do dia-a-dia. No **terceiro** e último nível, o design é utilizado para a criação de políticas. Nele, o design é empregado em nível estratégico e organizacional pelos indivíduos do governo com poder de tomada de decisões. Para Hobi, Raulik-Murphy e Christiano (2016), a lógica da aplicação do design nesse nível é sólida, pois atende às necessidades dos decisores políticos. Entre essas necessidades encontram-se a união de processos, desde a criação de políticas até a sua implementação; a redução de riscos através da realização de protótipos de baixo custo; a obtenção da visão geral do sistema; e desatar nichos de departamentos, incluindo pessoas externas (ibid., p. 1082).

A partir da Escada do Design no Setor Público pode-se considerar uma progressão na forma de atuação do design no setor público, do nível operacional, mais à base desse esquema, em direção ao topo, correspondente ao nível estratégico, que no setor público corresponde à intersecção da governança com a gestão pública. As iniciativas comentadas a seguir representam uma possibilidade de avançar em direção ao topo da escada, propiciando a utilização de ferramentas e abordagens de design na dimensão estratégica do processo decisório governamental.

2.3.3.1 *Iniciativas Globais e Competições de Inovação*

As circunstâncias até então descritas alimentaram nos últimos anos tentativas de ampliar o chamado cânone democrático. Dessas investidas, tem se destacado a defesa de um modelo participativo de democracia, embasado em uma experiência inovadora de gestão pública em nível local – da região, município ou comunidade –, que tem como um de seus exemplos de instrumento o orçamento participativo (GUGLIANO, 2004).

Também nos últimos anos, movimentos colaborativos globais vêm ganhando força e somando adeptos, erigindo-se sobre as demandas, ideais e valores compartilhados pelos próprios integrantes desses movimentos. São exemplos os *Hackathons*, *Service Jam's* e *Gov Jam's*. Esses eventos se assemelham em muitos aspectos, como tempo de duração, intensi-

dade e caráter das atividades, estabelecimento de grupos colaborativos, entre outros. Essas iniciativas parecem corroborar no meio social aquilo que, na gestão pública, corresponde ao processo de redefinição de encargos entre União, Estados e Municípios, apontado por Vaz (1994) como uma das perspectivas de alteração na conjuntura política. Tal processo propõe a transferência progressiva de responsabilidades e recursos para os municípios, caracterizando um movimento descentralizador do poder, das macroesferas (Governo Federal) para as microesferas (Governo Municipal). No caso das iniciativas listadas, os participantes assumem tarefas e comprometem-se, a nível grupal e individual, com a busca de soluções para os cenários problemáticos colocados em debate. A resolução não é mais atribuição de um “outro”, mas daquele grupo e daquele indivíduo ali presente.

A Gov Jam foi iniciada pelo Governo da Austrália e organizada pela consultoria *WorkPlayExperience* para unir pessoas interessadas pelo contexto governamental e pelo setor público. Assim como as outras Jam’s, a Gov Jam é um encontro colaborativo entre pessoas interessadas em improvisação e inovação, que encoraja experimentações, novas ideias e novos contatos. Por meio de equipes pequenas reunidas em torno de um tema surpresa comum, revelado somente no dia do evento, os participantes trabalham durante 48 horas na construção de abordagens inovadoras e soluções para a realidade e os desafios enfrentados pelo setor público a nível local. Ao final do evento, os participantes compartilham os resultados entre si e com os outros núcleos, uma vez que o evento ocorre simultaneamente em várias cidades pelo mundo.

A Service Jam é um evento local da Global Service Jam, uma iniciativa sem fins lucrativos com 48h de duração, no qual estudantes e profissionais de diversas áreas se juntam para criar serviços que possam tornar o mundo um lugar melhor. O evento acontece simultaneamente em mais de 50 cidades ao redor do mundo, em torno de um mesmo tema surpresa que é revelado no começo da programação. A dinâmica se aproxima muito daquela utilizada na Gov Jam – não por acaso –, uma vez que a Service Jam também foi originalmente planejada e organizada pela consultoria *WorkPlayExperience*.

Além das *jam*’s, inspiradas nas *jam sessions* – encontros musicais caracterizados pela improvisação que marcaram a história do gênero musical Jazz –, surgiram também os hackathons. *Hackathon* é um neologismo para “maratona de programação”. O termo resulta de uma combinação das palavras inglesas “*hack*” (que remete à ideia de programar de forma excepcional) e “*marathon*” (maratona). É um evento que reúne programadores, designers e outros profissionais ligados ao desenvolvimento de software para uma “maratona de programação”, cujo objetivo é desenvolver um software que atenda a um fim específico ou projetos livres que sejam inovadores e utilizáveis. A maratona pode durar entre um

dia e uma semana. Nesses eventos, os participantes podem ou não concorrer a prêmios, conhecer outros profissionais da área, estabelecer redes de contatos, enquanto participam de um projeto colaborativo em um ambiente específico de programação. O foco reside em conseguir solucionar o problema proposto até o final do evento, disponibilizando à empresa patrocinadora (quando for o caso) soluções inteligentes, eficazes e inovadoras.

Neste trabalho, por meio de revisões de literatura (sistemática e assistemática), lançou-se um olhar atento a estas iniciativas, bem como à literatura que versa sobre suas dinâmicas, com o intuito de entender como a sua realização pode contribuir para a aproximação entre representantes e representados, suas diferentes visões, demandas e anseios ao longo do ciclo de políticas públicas a nível local.

A busca por estudos sobre as iniciativas anteriormente comentadas apontou para um estado insípido de sua discussão nos círculos acadêmicos. A varredura retornou dois trabalhos, um publicado em 2015, por Waart, Mulder e Bont³⁰, e outro, publicado em 2016, de Hartmann, Mainka e Stock³¹, indicando um vasto campo de exploração em aberto.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que aqui se conclui foi estruturada em três pilares temáticos:

- **Sobre o Sistema Político**
- **Sobre Design e Política**
- **Sobre Participação e Colaboração**

Esse passeio teórico-conceitual permitiu cobrir uma ampla gama de temas, iniciando com uma tentativa de compreensão do sistema político. Foram discutidos neste primeiro pilar o funcionamento dos regimes políticos, concentrando os esforços de compreensão na democracia em suas diversas formas – representativa, participativa, deliberativa. Também foram esclarecidos os conceitos de governança e gestão pública, que integram, pela via funcional, as dimensões internas de funcionamento dos regimes políticos. A partir delas, passou-se à discussão da complexidade e do pensamento sistêmico no domínio público, que se faz evidente pelos dilemas que o processo decisório e a busca por soluções aos problemas de interesse público colocam – os *wicked problems*.

30 cf. "A Participatory Approach for Envisioning a Smart City". *Social Science Computer Review*. 2015

31 cf. "Opportunities and Challenges for Civic Engagement: A Global Investigation of Innovation Competitions". *International Journal of Knowledge Society Research*. 2016.

No segundo pilar, sobre design e política, essas duas áreas do conhecimento se encontram, se conhecem, estabelecem um primeiro diálogo. Inicia-se discutindo as políticas de design, campo ao qual se atrelou a discussão e os avanços do design para políticas. Aqui foram pontuadas algumas distinções fundamentais tanto a nível conceitual, uma vez que não é difícil confundir “políticas de design” e “design para políticas”, quanto a nível de abordagem e escopo. Enquanto as proposições dos autores de políticas de design relacionam-se mais explicitamente à estratégias-fins econômico-desenvolvimentistas, estabeleceu-se uma cisão quanto a essa pretensão, visto que o escopo desta pesquisa debruça-se sobre o processo de estreitamento e aproximação das visões e demandas de cidadãos e governantes por meio de abordagens participativo-colaborativas de design. Na sequência, discutiu-se a inserção do design no setor público, com a apresentação de uma série de organizações espalhadas pelo mundo que empregam o design no setor público, o que se torna mais claro pela análise a partir da Escada do Design no Setor Público, com seus três níveis de caracterização do uso do design. Por fim, retoma-se a teoria dos *wicked problems* – entendidos como arredios e complexos –, mas agora pela perspectiva da teoria do design, que oferece uma série de revisões à teoria original, apresentando possibilidades resolutivas a estes problemas, comuns ao domínio político.

Finalmente, no terceiro pilar, foram discutidas especificamente a participação e a colaboração enquanto fenômenos que ocorrem tanto no domínio político quanto no domínio do design. Por meio da justaposição dessas dimensões, encerra-se a discussão com o tema do design para políticas, que se desdobra pela análise das iniciativas globais e competições de inovação – com foco na Gov Jam –, munindo os autores para a realização do estudo de caso.

No cenário composto ao longo desta fundamentação teórica, o papel do designer (ou *policy designer*) seria, como a visão explorada por Moraes (2010) pareceu prever, o de um articulador. O entendimento de design como um misto de gestão da complexidade e da informação, comentado pelo estudioso, dialoga com o panorama aqui esboçado: a participação dos cidadãos no processo decisório político implica na inserção de um contingente de indivíduos de difícil mensuração e, junto deles, um sem-fim de demandas e abundância de informações que, ora podem convergir, ora conflitar. Pensar em soluções para os problemas que afligem a coletividade por meio do design desloca o designer de uma lógica **top-down**, popular no âmbito da gestão empresarial – **análoga à abordagem de design centrado no usuário**, em que este desempenha, quando muito, papel consultivo –, para um modelo **bottom-up**, posicionando-o junto à coletividade – com o usuário, análogo à **abordagem de design participativo-colaborativo** –, e não como uma figura de atuação isolada. Para o modelo *bottom-up*, a participação em amplas discussões comunitárias,

as oportunidades aperfeiçoadas de aprendizagem e o sentimento de empoderamento resultante do conhecimento adquirido nesse processo são precursores necessários para cumprir os objetivos declarados e implícitos do desenvolvimento comunitário (BLANCHARD, 1988; LARISSON, 2002).

Percebe-se que o cenário dinâmico e fluido (MORAES, 2010) exige repensar as fronteiras do Design e da Ciência Política para que se possa rompê-las e adequar continuamente suas práticas, respondendo à crescente complexidade e fluxo de informações. O tempo presente demanda, além disso, uma reconceitualização em que pesem as práticas participativo-deliberativas emergentes, que se estabelecem por meio das redes de agentes sociais, em constante articulação. Os profissionais de design são convidados a atuarem como colaboradores, integrando estas redes de design emergente, e alimentando-as pelo compartilhamento do conhecimento de design – especialmente por meio de ferramentas e práticas colaborativas –, instigando a concepção de visões de futuro pela coletividade.

Método de Pesquisa

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a condução desta pesquisa. Inicia-se pela caracterização do problema, na sequência justifica-se a escolha do método, descrevendo suas etapas e detalhando as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista de seus objetivos (GIL, 2002; PRODANOV E FREITAS, 2013), uma pesquisa pode caracterizar-se como:

Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, pesquisas exploratórias envolvem: **(a)** levantamento bibliográfico; **(b)** entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e **(c)** análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967, p. 63 apud GIL, 2002).

Descritiva: visa descrever dados e características de um fenômeno ou populações observados durante a pesquisa, utilizando os registros da fundamentação teórica e do estudo de caso. Gil (2002, p. 42) pontual que “também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de **associações entre variáveis**”, citando como exemplos as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. No entanto, há “pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias” (ibid, 2002 p. 42).

Assim sendo, entende-se que este estudo não se classifica estritamente em uma ou outra classificação de acordo com seu objetivo, mas em um entreposto – ou transição –, dado se tratar de uma combinação de estratégias investigativas, ora de caráter exploratório, ora de caráter descritivo, portanto, **exploratório-descritiva**.

Quanto ao seu enquadre epistemológico, o presente estudo assume um caráter **fenomenológico**, visto que se concentra em descrever e interpretar as observações feitas pelos pesquisadores de forma pessoal, não objetivando generalizações universais.

Já com relação à sua natureza, este trabalho pode ser classificado fundamentalmente como **básico** (SILVA, 2001), pois objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço

da ciência sem aplicação prática prevista, buscando o conhecimento para a difusão deste na comunidade. No entanto, há que se enfatizar que o trabalho aqui desenvolvido parte de um arcabouço teórico – mesmo que ainda impreciso e não consolidado –, que reserva possibilidades de apontamentos que fariam desta uma pesquisa de tônica **aplicada**. Isso dito, antecipa-se ao leitor qualquer estranheza de ordem classificatória causada por esta imprecisão.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como **qualitativa**, por coletar dados que não tem por objetivo serem traduzidos em números ou estatísticas mas sim revelar procedimentos projetuais e tendências de um determinado grupo, aspectos metodológicos e criativos em suas dimensões conceituais e técnicas. Esses dados permitem realizar análise qualitativa e interpretativa dos resultados que apresentam processos, opiniões, visões diferentes e tendências não generalizáveis (MARCONI; LACATOS, 1999).

NATUREZA	ABORDAGEM	OBJETIVO	PROCEDIMENTO
<i>básica</i>	<i>quantitativa</i>	<i>exploratória</i>	<i>revisão</i>
<i>aplicada</i>	<i>qualitativa</i>	<i>descritiva</i>	<i>estudo caso</i>
		<i>explicativa</i>	

QUADRO 04. Quadro de síntese metodológica. Fonte: o autor (2018).

3.2 SELEÇÃO DO MÉTODO

Pesada a contemporaneidade da discussão proposta nesta dissertação e o seu processo de sedimentação teórica ainda em curso, optou-se pelo método de **estudo de caso**, uma vez que este possibilita a compreensão de “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001), com a finalidade de gerar conhecimentos potencialmente relevantes para o delineamento de uma resposta ao problema de pesquisa. De acordo com Gil (2002), os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados, adequando-se portanto ao alcance do objetivo geral deste trabalho.

Este método complementa o procedimento de **revisão bibliográfica**, que “é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Por isso mesmo, a revisão bibliográfica assume caráter exploratório, com sua principal vantagem residindo no fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (ibid, 2002, p. 45).

O estudo de caso representa uma estratégia adequada quando a pergunta da pesquisa se apresenta em questões do tipo “Como...” e/ou “Por que...” (YIN, 2010), indicando um adequado alinhamento entre o método escolhido e o problema abordado neste trabalho, qual seja: Como abordagens de design participativo-colaborativo contribuem para a aproximação entre visões e demandas de governantes e cidadãos ao longo do ciclo de políticas públicas na esfera de poder local?

Como bem sublinha Gil (2002), o estudo de caso pode ser utilizado com diferentes propósitos, tais como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias, explicar as variáveis causais, não as relações causa-efeito de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Além disso, de acordo com Yin (2010), em estudos de caso as etapas de análise geralmente dividem-se em duas: na primeira, os dados são organizados e dispostos de modo a sugerir evidências e facilitar uma síntese voltada para os objetivos da pesquisa. A ela, dá-se o nome de “encadeamento de evidências”. Em seguida, essas evidências são interpretadas pelo pesquisador, no que Yin chama de fase de “extração de sentido”.

QUADRO 05. Quadro de correlação entre objetivos e procedimentos.
Fonte: o autor (2018)

OBJETIVO	PROCEDIMENTO
a	<i>revisão</i>
b	<i>revisão</i>
c	<i>revisão+estudo caso</i>
d	<i>estudo caso</i>

3.3 VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Uma sequência de execução interliga as fases da investigação, de modo que ocorram avanços em um movimento contínuo. A presente pesquisa se desdobra em três fases de desenvolvimento, descritas a seguir:

PRIMEIRA FASE: por meio da realização de uma revisão bibliográfica do tipo assistemática, conduziu-se um levantamento bibliográfico do material de pesquisa disponível, tanto para Design Colaborativo quanto para os demais termos correlatos (“*co-design*”, “*design participativo*”, “*projeto colaborativo*”, etc.), possibilitando identificar os principais autores da área. A partir desta primeira revisão, avança-se para uma compreensão do uso de abordagens participativo-colaborativas empregadas no contexto da governança, da gestão pública e do design.

Além desta, uma segunda revisão bibliográfica, elaborada com o intuito de resgatar conceitos do campo da Ciência Política, como “democracia participativa”, “democracia deliberativa”, “participação cidadã”, “instrumentos participativos de gestão pública”, entre outros, estabelecendo um vocabulário e compreensão comum sobre o qual firmar as bases conceituais do trabalho, bem como estabelecer a tônica discursiva ao longo deste.

SEGUNDA FASE: consiste na realização do estudo de caso da iniciativa local da “Global GovJam”, realizada na cidade de Curitiba. Aqui, os *inputs* da primeira etapa servem de insumo para a elaboração do protocolo e condução geral do estudo, e é da justaposição dos resultados obtidos nessas duas fases da pesquisa que se alça à próxima etapa, voltada à síntese dos achados.

TERCEIRA FASE: analisados e discutidos os resultados obtidos através da Revisão Bibliográfica e do Estudo de Caso, elabora-se um *framework conceitual* com variáveis identificadas como fundamentais para o emprego de abordagens de design participativo-colaborativo no processo de gestão e governança pública, com ênfase na aproximação dos atores sociais, suas visões e demandas.

3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

3.4.1 Critérios para a seleção do Estudo de Caso

A escolha da iniciativa “Global GovJam” teve por critério primeiro o alinhamento com os conceitos emergentes no campo da Ciência Política relacionados à participação cidadã no processo de gestão pública e na tomada de decisões políticas. Tais conceitos foram explicitados pela revisão de literatura, primeiro procedimento metodológico utilizado para a constituição do corpo teórico desta pesquisa.

3.5 EXECUÇÃO DO MÉTODO

3.5.1 PRIMEIRA FASE > Revisão Bibliográfica Sistemática

A Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) é um método explícito, objetivo e replicável utilizado para investigar estudos relevantes de forma rigorosa, transparente, acessível e imparcial. Baseando-se na estrutura de RBS de Conforto et al. (2011), a revisão elaborada para este trabalho constituiu-se de três fases – entrada, processamento e saída –, subdivididas em:

1. ENTRADA:

- (1.1) Definição do problema;
- (1.2) Definição de base de dados para a pesquisa;
- (1.3) Identificação das palavras-chave;
- (1.4) Definição de critérios de inclusão e exclusão de artigos;

2. PROCESSAMENTO:

- (2.1) Condução das buscas nas bases de dados;
- (2.2) Análise dos resultados;
 - » **Filtro 1** – Leitura do título, resumo e palavras-chave;
 - » **Filtro 2** – Leitura da introdução e conclusão;
 - » **Filtro 3** – Leitura completa;
- (2.3) Busca nas referências dos artigos selecionados – RBA; (incluso pelo autor)
- (2.4) Documentação;

3. SAÍDA:

- (3.1) Arquivamento dos artigos relevantes;
- (3.2) Síntese e resultados;

Para tal, a Revisão Bibliográfica Sistemática guiou-se em direção à seguinte questão (1.1): *como são as visões dos pesquisadores que versam sobre o emprego de abordagens colaborativas no âmbito das políticas públicas, especialmente aquelas relacionadas à realização dos eventos Hackathon, Service Jam e Gov Jam?*

Ao formular uma pergunta, possibilita-se, com mais facilidade, definir e direcionar adequadamente a revisão da literatura, orientando de forma mais assertiva o caminho metodológico para reunir um número expressivo de pesquisas sobre determinado assunto (OBREGON, VANZIN e HULBRICHT, 2015).

Para a realização da RBS, foram consultadas duas bases de dados digitais (1.2) relevantes para a pesquisa: na base **Periódicos Capes** a consulta foi realizada em português e inglês, já na **Scopus**, foram utilizadas apenas *strings* em inglês, por limitação da própria plataforma.

A partir da definição das bases de dados (1.2) – Periódicos Capes e Scopus – iniciou-se a definição das palavras-chave para a busca (1.3). Em português, foram definidas inicialmente as palavras: *políticas públicas; design colaborativo; design participativo; gestão pública; design estratégico; democracia participativa e design para políticas*. As variações em inglês foram: *public policy; co-design/collaborative design; participative design; public management; strategic design; participatory democracy e design for policy*. Destas, considerando o caráter exploratório da investigação dos conceitos pretendidos, foram selecionadas apenas duas, “public policy” e “policy design”, e acrescentadas outras três, que nomeiam os eventos investigados. As palavras-chave foram combinadas de acordo com as seguintes expressões booleanas para a pesquisa em cada banco de dados:

- (a) CONTÉM “public policy” AND “policy design”;
- (b) CONTÉM “public policy” AND “Gov Jam”;
- (c) CONTÉM “public policy” AND “Service Jam”;
- (d) CONTÉM “public policy” AND “Hackathon”;

Finalizada a primeira parte da fase de entrada, foram fixados critérios de inclusão e exclusão, para iniciar assim a filtragem do material encontrado:

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

- Apenas material revisado por pares;
- Áreas: Social Sciences; Business, Management and Accounting; Decision Science;
- Entre os anos de 2007 e 2018;
- Fonte do tipo ARTICLE e CONFERENCE PAPER.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

- Artigos relacionados a programas de governo específicos;
- Foco discursivo sobre questões ambientais, mudanças climáticas, sustentabilidade e correlatos;
- Fonte do tipo REVIEW, BOOK, DISSERTATION e THESIS

Os resultados da busca foram ordenados por relevância, dentro de um espaço temporal de 11 anos (2007–2018), considerando não só a emergência relativamente recente dos tópicos investigados, mas também as referências consolidadas que estejam direta ou indiretamente atreladas a eles. A seguir, foram compilados os resultados numéricos das buscas nos bancos de dados, finalizando a sub- etapa 2.1 da fase de processamento da RBS:

Algoritmo **(a)**: 140 resultados

Algoritmo **(b)**: 1 resultado

Algoritmo **(c)**: 6 resultados

Algoritmo **(d)**: 81 resultados

A partir dos resultados encontrados, foram aplicados os filtros de leitura conforme definidos por Conforto et al. (2011) e, a partir deles, os critérios de inclusão e exclusão anteriormente apresentados. Assim, de um total de 228 trabalhos, foram selecionados 7, listados no apêndice A, e discutidos em detalhes em seção subsequente (5.1):

Filtro 1 – Leitura de título, resumo e palavras-chave: 15 artigos

Filtro 2 – Leitura da introdução e conclusão: 9 artigos

Filtro 3 – Leitura completa: 7 artigos

3.5.2 SEGUNDA FASE > Estudo de Caso

O estudo de caso consiste em um método no qual um objeto – unidade-caso –, é investigado em profundidade, de modo a conhecê-lo em seus detalhes (GIL, 2002). Para Robert Yin, o estudo de caso é uma opção “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2010, p. 28). De acordo com o autor, trata-se de um método indicado para responder a perguntas do tipo “como” ou “por que”, e que pode, ainda, ser classificado como de caráter descritivo, exploratório ou explanatório. Ainda conforme Yin (2010), o estudo de caso possibilita não apenas obtenção e coleta de dados, mas também o planejamento, a análise e a exploração de ideias.

O estudo de caso conta com entrevistas a membros da organização da edição 2018 da Curitiba GovJam, braço local da iniciativa Global GovJam, que somam-se aos apontamentos elaborados a partir de observação participante, bem como do acesso a documentos e artefatos gerados durante o evento como os principais recursos e técnicas (YIN, 2010). Na presente pesquisa, as entrevistas, acrescidas das evidências encontradas nos registros – formais e informais –, são utilizadas como fontes para o levantamento de potenciais variáveis que, em contraste ou de acordo com os apontamentos da literatura, compunham o framework conceitual, que responde ao problema de pesquisa posto.

De modo geral, o estudo de caso constitui mais uma estratégia de pesquisa do que propriamente um método, por isso mesmo, não pode ser classificado a priori como qualitativo ou quantitativo, uma vez que está interessado no fenômeno. Para tal, o estudo de caso recorre a múltiplos procedimentos e fontes, que possibilitam explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto, reconfigurando-se de acordo com a questão investigativa em aberto (YIN, 2010).

Como aponta Gil (2009), o entendimento do conceito de caso ampliou-se de tal forma que uma família, uma comunidade, uma organização, um conjunto de relações, um papel social desempenhado, um processo social, uma nação ou mesmo toda uma cultura podem se constituir unidades-caso. Aqui, a unidade-caso é a iniciativa local da Global GovJam realizada na cidade de Curitiba, intitulada Curitiba GovJam. Serviram de insumo para a composição desta investigação os dados coletados sobre a edição 2017 e 2018 do evento. Para a coleta de evidências, Yin (2010) sugere como princípio de fiabilidade do estudo de caso o uso de múltiplas fontes de evidência, em vez de apenas uma. Entre as fontes possíveis estão documentos, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. Para a condução deste estudo de caso, foram selecionadas duas fontes de evidência: 1) documentos e 2) entrevistas.

As fontes documentais consultadas foram os relatórios do evento, das edições 2017 e 2018, e as páginas do website oficial da “Global GovJam” convertidas em registros documentais, todos disponibilizados integralmente na seção de anexos ao final deste documento de dissertação. As entrevistas, por sua vez, foram direcionadas a membros da organização da edição 2018 da Curitiba GovJam. O protocolo de entrevista, em que figuram as questões do roteiro-base para as entrevistas, foi composto por dezesseis questões e se encontra na seção de apêndices (apêndice B). Portanto, o estudo conta com duas unidades de coleta de dados distintas – documentos e entrevistas individuais – para uma única unidade de análise – a iniciativa Curitiba GovJam.

Ainda sobre as entrevistas, Yin (2010, p.133) defende serem uma das fontes mais importantes de informações para estudos de caso, e que são mais “[...] conversas guiadas, não investigações estruturadas”. O autor recomenda que a formulação de questões para a obtenção de respostas explicativas (por que) sejam feitas de forma descritiva (como), uma vez que a primeira pode desencadear uma postura defensiva por parte do entrevistado. O protocolo de entrevista foi elaborado mesclando questões mais características de entrevistas em profundidade, com questões voltadas à entrevista focada – que predominam no protocolo –, em que a pessoa é entrevistada em um curto espaço de tempo, uma única vez, com questões pré-formuladas a partir de informações de fontes prévias. Na entrevista focada, a interação pode permanecer aberta, assumindo caráter conversacional, embora ainda siga um conjunto determinado de questões. Além do protocolo de entrevista, foram utilizados na condução do procedimento de coleta dos relatos, um bloco de anotações e um telefone celular com aplicativo para gravação de áudio, para o registro das falas dos entrevistados, autorizado por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Diferentemente dos estudos de caso tradicionais, que partem de proposições teóricas elaboradas no início do projeto, e são colocadas à prova ao longo do estudo (YIN, 2010), aqui, a finalidade inverte essa lógica: pretende-se gerar um quadro teórico-conceitual a partir dos achados do estudo de caso, submetendo-o em momento subsequente à testes. Afinal, para alguns tópicos “[...] a base de conhecimento existente pode ser pobre e a literatura disponível não fornece estrutura conceitual ou hipóteses notáveis [...] e qualquer novo estudo assume as características de um estudo «exploratório».” (YIN, 2010 p.59). Para esses casos, Yin (2010) sugere que em vez de proposições, o projeto declare uma finalidade, de modo que se possa estabelecer critérios para definir se esse esforço que assume mais caráter de exploração foi ou não bem-sucedido. Assim, assume-se como finalidade do estudo de caso responder à pergunta de pesquisa desta dissertação: como o governo e os cidadãos podem chegar a um entendimento compartilhado, por meio de uma abordagem de design participativo-colaborativo, aproximando suas visões e demandas ao longo do processo de políticas públicas na esfera de poder local?

A seção a seguir, de resultados e discussões, desdobra-se em duas partes, uma destinada aos achados da Revisão Bibliográfica Sistemática (5.1), e outra, com o detalhamento dos achados do Estudo de Caso (5.2), igualmente seguido de discussão, para extração de sentido.

Resultados e discussão

4.1 R&D > Revisão Bibliográfica Sistemática

Os trabalhos selecionados para leitura completa, apresentados no quadro-apêndice (A) ao final desta dissertação, estavam direta ou indiretamente relacionados à questão que guiou a elaboração da RBS, trazendo à luz possíveis respostas a ela.

Os artigos analisados discutem, em sua maioria (n=6), aspectos da colaboração/participação como estratégia de governança/gestão pública. As experiências e cases relatados nestes trabalhos são majoritariamente da América do Norte e Europa, sendo exceção o trabalho de Ansell e Gash (2007), que também cita o projeto de Orçamento Participativo da cidade de Porto Alegre como um exemplo de governança colaborativa, não avançando, porém, a uma análise aprofundada deste.

Percebe-se que a amplitude de escopo dos trabalhos varia no período temporal estabelecido (2007-2018), conforme os próprios títulos sugerem. Os trabalhos mais recentes justapõem um número maior de questões e variáveis que, ao que indica, parecem se desvelar com a ascensão do tema “*smart cities*”, uma vez que governança participativa é um dos conceitos basilares para a categorização de uma cidade inteligente, conforme indica a literatura, enquanto os primeiros trabalhos do *interim* estabelecido indicam um esforço de generalização dos achados (ex. “*Collaborative Governance in Theory and Practice*”, de 2007).

Dado o caráter dessa investigação, destacaram-se entre os artigos levantados dois trabalhos. O primeiro, desenvolvido por Waart, Mulder e Bont (2015) – *A Participatory Approach for Envisioning a Smart City* – explora como o governo, a indústria, as universidades e os cidadãos de uma cidade podem chegar, por meio de uma abordagem participativa de design, a uma compreensão mútua e visão compartilhada de uma cidade inteligente. Os autores elaboraram o trabalho a partir de estudos sobre *Transition Management* (Gestão da Transição, em tradução livre) e o Modelo de Produção de Conhecimento de Hélice Quádrupla. Por meio da investigação dos eventos-iniciativa **Hackday Data of Crowds e Gov Jam**, realizadas na cidade de Rotterdam, na Holanda, os pesquisadores propõe uma abordagem participativa de “prototipagem de cidades futuras”, incorporando atividades de pesquisa de design orientada à prática. Ao fazê-lo, sublinham eles, considerou-se a possibilidade de melhorar a compreensão entre as partes interessadas, desenvolvendo uma visão compartilhada entre eles e fortalecendo a “fabricação social” de *stakeholders* da cidade, de modo a amparar futuras contribuições entre eles (ibid, 2015).

Em ambas as iniciativas, foram reunidos e engajados participantes de diferentes setores (universidades e indústria, principalmente), no entanto, o número de cidadãos e o papel desempenhado por eles no processo de prototipação foi menor do que o esperado pelos condutores do estudo. No caso do Hackday, apenas um cidadão se envolveu no evento, de maneira indireta. No Gov Jam, foram organizados encontros entre os participantes e os grupos-alvo (de cidadãos) dos cases abordados no evento, no entanto, os cidadãos não participaram ativamente do processo de prototipação, restringindo-se assim a desempenhar função consultiva (WAART; MULDER; BONT, 2015).

Outro apontamento feito pelos pesquisadores (ibid, 2015) diz respeito ao engajamento dos servidores públicos nos eventos. No Hackday, não compareceram servidores públicos. Já no Gov Jam, um número suficiente (11, de um total de 37 participantes) de servidores participou. Enquanto o Hackday foi organizado estritamente por estudantes universitários e membros da indústria, o Gov Jam contou também com um servidor público no corpo da organização do evento, o que possibilitou a preparação de cases que, subsequentemente, foram trabalhados no próprio evento, e que se basearam em questões enfrentadas pelos servidores, o que estimulou a participação dessa categoria profissional. Além disso, o suporte do gestor da cidade de Rotterdam e sua participação como membro do júri possibilitou a participação dos servidores, abrindo espaço nas agendas e disponibilizando tempo para a participação no evento.

A realização do evento em local fora do domínio de qualquer *stakeholder* participante indicava que todos os participantes estavam **fora de suas “zonas de conforto”**, o que pode ter contribuído para uma **colaboração em termos equânimes**, segundo os autores (WAART; MULDER; BONT, 2015) .

Sobre os problemas abordados por meio de cases no evento, Waart, Mulder e Bont (2015) afirmam que a opção por explorar problemas reais que afetam a determinada cidade onde se realizará o evento é importante para que haja mobilização de servidores públicos em participar. A combinação de **participantes de áreas de conhecimento diversas** é outro fator que inspira e estimula a colaboração durante o evento. Os autores também consideram que, por interesse profissional intrínseco, participantes da chamada Tripla Hélice (universidade, governo e indústria) tendem a participar dos eventos sem demandar maiores esforços de mobilização por parte da organização, enquanto os cidadãos, quarta hélice do Modelo de Quádrupla Hélice, **precisam ser informados sobre o evento e de como podem se beneficiar por meio dele para decidirem participar**, exigindo maior investimento em aspectos persuasivos.

Os servidores públicos envolvidos na realização do Gov Jam indicaram ter começado a pensar de modo diferente sobre questões com as quais estavam envolvidos profissionalmente, e que se sentiram compelidos a tratar dessas questões pela perspectiva do design. Ademais, o encontro presencial com os grupos-alvo possibilitou novos *insights* a partir do olhar dos cidadãos, distinto daquele dos servidores públicos. Os pesquisadores defendem que, mesmo não se envolvendo diretamente com a prototipagem, os cidadãos influenciaram, dessa forma, o modo de pensar e o processo empregado pelos servidores públicos no evento, e concluem afirmando que, graças ao **aumento da consciência, compreensão e empatia** pelos interesses dos outros *stakeholders*, novas perspectivas foram consideradas (ibid, 2015).

No segundo artigo selecionado, os autores Ansell e Gash (2007) apresentam um elaborado estudo sobre governança colaborativa intitulado *Collaborative Governance in Theory and Practice*. Nele, foram analisados 137 *cases* de governança colaborativa dos mais diversos setores políticos. Os pesquisadores partem da compreensão de que a governança colaborativa reúne *stakeholders* públicos e privados em fóruns coletivos com agências públicas para se engajarem em processo de tomada de decisão orientada ao consenso. O estudo possibilitou a identificação de variáveis críticas que influenciam no sucesso da colaboração nesse modo de governança. Entre as variáveis constam o **histórico de conflito ou cooperação, incentivos para a participação** dos *stakeholders*, **desequilíbrios de poder e recursos, liderança e arranjo institucional**. Além disso, os autores identificaram uma série de fatores a serem observados no próprio processo colaborativo, como o **diálogo cara-a-cara**, o estabelecimento da **confiança** e o **desenvolvimento compartilhado de compreensão e compromisso**.

A definição de governança colaborativa apresentada por Ansell e Gash (2007) toca em seis importantes critérios: **(1)** que o “fórum” seja iniciado por agências ou instituições públicas, **(2)** *stakeholders* fora do círculo estatal devem ser incluídos como participantes, **(3)** os participantes devem ser diretamente engajados na tomada de decisão, e não serem meramente consultados pelas instituições, **(4)** o fórum é formalmente organizado e os encontros coletivos, **(5)** o fórum objetiva a tomada de decisões por meio do consenso, mesmo que o consenso não seja alcançado na prática, e, por fim, que **(6)** o foco da colaboração resida sobre as políticas e a gestão pública. Os pesquisadores sublinham se tratar de um tipo de governança na qual atores públicos e privados trabalham coletivamente, mas de formas distintas, de modo a estabelecer leis e regras para o fornecimento de bens públicos, em que a comunicação ocorre necessariamente por **via dupla**, ou seja, **quem fala também deve escutar**.

São apresentadas distinções sobre o que se entende por governança colaborativa formal de o que se entende por modos mais casuais, convencionais, de interação entre instituições públicas e grupos de interesse. No primeiro, deve haver **atividades e estruturas conjuntas**, bem como **recursos compartilhados**, indicando explicitamente uma **estratégia pública de organização**, diferentemente do segundo, onde as interações podem ocorrer de forma mais espontânea e informal, independente de organização da instituição para isso. Como exemplo de governança colaborativa, os autores citam o “projeto de Porto Alegre” (sic) – referindo-se às audiências do Orçamento Participativo da cidade de Porto Alegre.

Chris Ansell e Alison Gash concluem enfatizando três “contingências” centrais sugeridas pela análise: **tempo, confiança e interdependência**. A governança colaborativa é um processo que consome tempo. A confiança também não pode ser estabelecida de imediato, é uma atividade que demanda tempo, o que indica que essa forma de governança talvez não seja a melhor estratégia quando é necessário tomar uma decisão e implementá-la rapidamente. Além disso, os autores esclarecem que a interdependência é em parte exógena, e em parte endógena, ou seja, durante a própria colaboração entre os *stakeholders* pode se estabelecer uma relação de troca e confiança que favorece a manutenção de um ciclo positivo, não dependendo única e exclusivamente da existência prévia de conflito ou mutualidade de interesses.

Além destes, outros cinco artigos apresentaram articulações discursivas que respondiam à questão de pesquisa inicialmente levantada. No artigo *Making/Design Policies Together*, os autores Maffei, Mortati e Villari (2012 p. 1) exploram a ideia de conectar técnicas e abordagens de *co-design* com o processo de elaboração de políticas, buscando “melhor compreender o ciclo de políticas públicas através da exploração dos novos papéis, competências, habilidades e ferramentas” que poderiam dar suporte a tal conexão. Assim, os autores efetivamente estabelecem um diálogo entre as distintas áreas do conhecimento – a do Design e da Ciência Política. Outro aspecto do estudo em questão refere-se a este diálogo entre as duas áreas. A relação dialógica não dissolve as particularidades de cada uma delas, mas, pelo contrário, estabelece uma rica troca de ideias que alça o trabalho aos seus objetivos de: [1] compreender e modelar o atual processo de elaboração de políticas (sobretudo em um contexto Europeu) e [2] propor uma reflexão sobre os benefícios que tais processos poderiam obter pela introdução de abordagens de *co-design (collaborative policymaking)*.

Por fim, Maffei, Mortati e Villari (2012, p.4) apresentam uma definição própria para políticas, como “o modo pelo qual um sistema político (políticas + governança) compartilha um conjunto de regras, atividades e processos necessários para transformar as condições

existentes em preferenciais”. Em nenhum momento, ao longo do texto, são apresentadas definições específicas para *policy design*, mas são esclarecidas noções fundamentais, como a de políticas públicas. Os autores se apropriam da definição de design de Simon (1969) – “[...] **transformar as condições existentes em preferenciais.**” – justamente ao compor uma definição própria de políticas públicas, amalgamando os dois conceitos no que se poderia denominar, com certa liberdade interpretativa, *policy design*.

Outro artigo selecionado, de Gustafson e Hertting (2016), *Understanding Participatory Governance: An Analysis of Participants’ Motives for Participation*, discute, como bem antecipa o título, os motivos por trás da participação dos cidadãos sob uma governança participativa. Os autores iniciam esclarecendo que, mesmo com o aumento do interesse sobre governança participativa e colaborativa, pouco se sabe sobre os motivos dos cidadãos para a participação nesses novos arranjos de governança. Nesse sentido, o esforço de pesquisa de Gustafson e Hertting visa alcançar um entendimento sobre esses motivos, considerados por eles como essenciais para a compreensão da qualidade e da natureza da governança participativa e sua potencial contribuição para o sistema político e administrativo geral.

Para tal, foram utilizados dados da pesquisa com participantes de um programa de renovação urbana em larga escala em Estocolmo, na Suécia. O programa tinha como foco uma vizinhança e se caracterizava pela participação auto-selecionada e repetida, projetado para influenciar decisões locais sobre o uso de recursos públicos. Três tipos de motivos foram identificados entre os participantes: **(a)** motivos comuns, relacionados com a melhoria do bairro em geral e contribuições por conhecimento e competência; **(b)** motivos de interesse próprio, que refletiam o desejo de melhorar a própria eficácia política e promover o interesse de seu próprio grupo ou família; e **(c)** motivos de competência profissional, que representavam motivo de natureza em grande parte apolítica, muitas vezes baseado em um papel profissional. Diferentes motivos foram expressos por diferentes categorias de participantes e também foram associados a diferentes percepções quanto aos resultados do programa (ibid, 2016).

Por fim, o trabalho de Crosby, Hart e Torfing (2016), *Public value creation through collaborative innovation*, explora como os gestores públicos podem utilizar insights sobre inovação do setor público e “governança de valores públicos” para fazer mais do que um progresso incremental na solução das necessidades mais urgentes da sociedade. Depois de delinear as características da inovação pública, os autores consideram algumas barreiras tradicionais para alcançá-la. Em seguida, consideram a utilidade do *framework* de valor público (*public value framework*) para os gestores que procuram projetar soluções inovadoras para problemas complexos e examinam o tipo de liderança que provavelmente promoverá

inovação colaborativa e valor público. Os autores terminam oferecendo alavancas para alcançar a inovação, adotando lógicas de design e práticas associadas à governança inclusiva e experimentalista.

Chama a atenção a ênfase de Crosby, Hart e Torfing (2016) sobre alguns aspectos para a inovação que se diferem do processo de formulação de políticas públicas. Para eles, é importante reformular as definições dos problemas existentes, pesquisar, criar e valorizar ideias e intervenções novas, criativas e ainda não testadas. Descobrir o que funciona por meio de uma **lógica de experimentação guiada por ciclos de feedback** que sejam **rápidos, ricos e sem culpabilização**, facilitando a **aprendizagem rápida**, por meio de **processos iterativos de design**. Os autores apresentam sete “alavancas” para a inovação:

(1) Criar zonas de inovação temáticas ou geográficas em organizações públicas, fornecendo aos funcionários que operam nessas zonas não apenas uma missão específica, mas também uma licença para inovar e trabalhar em busca de objetos de desejo, descobertos em conjunto. Isso exige uma ruptura com a cultura punitiva de “nenhum-erro” das burocracias públicas que dificulta a aprendizagem e a inovação. Em vez de eliminar o risco de falha, as organizações públicas devem estar preparadas para impedir a falha como um requisito de aprendizado rápido;

(2) Crie espaços de design colaborativo fora, mas perto de áreas de atuação em que atores de diferentes partes da organização possam desenvolver e testar protótipos na prática diária;

(3) Em vez de divulgar as “melhores práticas” através de “projetos-piloto” com o objetivo de implementar pacotes de serviços pré-designados, os funcionários públicos devem envolver as partes interessadas na co-criação de “próximas práticas” e usar “projetos em-busca-do-caminho” para facilitar a aprendizagem através de tentativa e erro;

(4) Crie protótipos com antecedência, mantenha-os flexíveis e aprenda com rodadas iterativas de design, teste e redesign;

(5) Envolver os usuários e os cidadãos no início do processo de inovação e lide com suas experiências e desejos concretos em relação aos serviços públicos, a fim de aprimorar a funcionalidade e a aceitação de soluções inovadoras;

(6) Aprecie o papel decisivo dos empreendedores sociais e dos “líderes de rua” em trazer novas propostas à mesa e interromper construtivamente as rotinas governamentais estabelecidas;

(7) Articule e mantenha um guia de valor público explícito para evitar o deslocamento de metas (processo ou inovação por si próprio), mantenha um foco nos resultados, mantenha as partes comprometidas e monitore o progresso;

Por fim, os autores reforçam a necessidade de se pensar em um **novo paradigma de governança**, que esteja mais pautado na **inovação**, na **criação de valor público**, na **interdependência** e **colaboratividade** do que nos procedimentos governamentais burocráticos e no controle governamental (ibid, 2016).

4.2 R&D > Estudo de Caso

4.2.1 Páginas de Website – a Global GovJam

A primeira fonte de dados averiguada foram as páginas do website oficial da iniciativa Global GovJam. Nelas, presumia-se encontrar indicações fundamentais sobre a sua realização, como detalhes sobre o que é o evento, como funciona, quem é responsável por ele, qual a programação prevista, entre outros.

A varredura teve como ponto de partida a página inicial da iniciativa global (<<http://www.govjam.org/frontpage>>). A informação imediatamente visível no topo da página (figura 08), ao lado da logo “GovJam” é a frase “*only 48 hours to rock the public sector*”, sugerindo que o evento tem duração de quarenta e oito horas, e que as atividades desenvolvidas podem demandar muita disposição do participante, no sentido de intensidade e/ou no sentido de que, por não ser usual da esfera pública, a “agitação” esteja em alguma medida relacionada a essa diferente forma de lidar com questões desse universo.

Logo abaixo, são apresentados os links do menu principal. Constam nele, da esquerda para a direita, os links “home” (página inicial), “about” (sobre), “jam cities 2018” (cidades jam 2018), “submissions 2018” (submissões 2018), “host a jam” (sedie a jam), “rules” (regras), “FAQ” (perguntas frequentes), “resources” (recursos), “archive” (repositório).

FIGURA 08. Header do site da iniciativa GovJam.
Fonte: website da Global GovJam (2019)



O menu oferece uma visão geral dos conteúdos a que se pode ter acesso na página oficial global da iniciativa. Seguindo com a averiguação, na subpágina “Sobre” são disponibilizadas as seguintes informações:

A Global GovJam é um evento que aplicará o conceito e a energia da Global Service Jam e Global Sustainability Jam ao universo do governo e do setor público. Trabalhando em torno de um tema comum, pequenas equipes se reúnem em vários locais, trabalhando por 48 horas na construção de abordagens e soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público. No final de dois dias, eles enviam seus resultados e os publicam para o mundo.

A Global GovJam é aberta a todos que estão interessados nos serviços públicos, e que querem adicionar suas próprias ideias e perspectivas enquanto se divertem e aprendem mais sobre como o mundo funciona. Tanto indivíduos como organizações podem participar - você não precisa de experiência de governo ou no setor público. Qualquer um pode sediar uma jam, e é possível ter mais de uma jam na mesma cidade - mas é muito mais enriquecedor realizá-las conjuntamente!

As GovJams são especialmente relevantes para os profissionais do governo e do setor público, e darão a eles a oportunidade de aumentar as colaborações - trocando técnicas, insights e ideias com colegas próximos e distantes, enquanto trabalham em projetos concretos que abordam questões-chave inspiradas por um tema em comum.

Os objetivos conjuntos do evento são para que seja significativo e divertido.

Os resultados da Jam são duplos:

Resultados concretos - podem assumir a forma de documentos de política, um formulário acionável ou decidível; sugestões de mudança apoiadas por pesquisas e planos de ação; projetos de serviços; iniciativas ou plataformas; e coisas que ainda não pensamos.

Resultados intangíveis - igualmente valiosos, estarão experimentando ideias diversas e novos métodos de trabalho, construindo conexões reais com pessoas da mesma equipe ou do outro lado do mundo, e vendo como um processo de inovação estruturado pode produzir resultados robustos, concretos e centrados no ser humano mesmo em apenas 48 horas. Também nos divertiremos muito enquanto trabalhamos muito.

Jamming oferece um ambiente altamente energético e diversificado, que se concentra firmemente em fazer, sem falar. Movendo-se através de um processo de inovação comum, os participantes se afastam de caminhos já trilhados, construindo sobre as ideias uns dos outros para dar passos práticos e construtivos em direção a novas soluções.

A aba “Sobre” oferece um considerável apanhado de informações. Confirma-se que o evento transcorre ao longo de 48 horas, embora não se saiba se ininterruptamente ou de modo intermitente. Também é possível entender que a dinâmica se desenvolve a partir

de “pequenos grupos”, que trabalham em torno de um tema comum para todos, desenvolvendo propostas de solução para “desafios” enfrentados pelo setor público. Não são oferecidos maiores detalhes sobre como ocorre a definição do tema de referência para o evento. Além disso, o texto afirma não ser necessária experiência em/com governo ou setor público, já que a iniciativa é aberta à participação de todos.

É interessante notar que, embora objetive a proposição de soluções para problemas usualmente abordados pelo setor público, há também uma preocupação com o clima entre os participantes e o que eles têm a ganhar com a participação no evento, o que se evidencia no trecho que indica que o evento é aberto a todos que “[...] *querem adicionar suas próprias ideias e perspectivas enquanto se divertem e aprendem mais sobre como o mundo funciona*”. Disso, pode-se assinalar que a iniciativa desempenha, em alguma medida, papel educacional – se é possível participar sem deter amplo conhecimento sobre o funcionamento do governo e do setor público em geral, abre-se a possibilidade de participação motivada pela aprendizagem.

Também são previstos dois tipos de resultados do evento: os concretos e os intangíveis. Os concretos são produto do esforço despendido nas atividades e dinâmicas para a construção da proposta, e são apresentados ao final do evento enquanto soluções, sendo registrados, logo após o evento, na plataforma da Global GovJam. Os intangíveis referem-se à experiência de troca, adquiridos no envolvimento com os outros participantes e no empenho de realização das atividades e uso das ferramentas e técnicas propostas, o que reforça o aspecto da aprendizagem proporcionada pela iniciativa.

Na aba seguinte, “Cidades Jam 2018”, são apresentadas todas as localidades-sede da edição 2018 da Global GovJam – 35 cidades, no total. O Brasil se destaca na lista, como país com o maior número de cidades-sede participantes, cinco, no total:

Curitiba (PR)

Recife (PE)

São Paulo (SP)

Rio de Janeiro (RJ)

Praia Grande (SP)

Das 35 sedes da Global GovJam, 10 mantém perfis no facebook como canal de divulgação e comunicação com o público. As outras 25 contam ou com um domínio próprio (ex. <https://leedsgovjam.com/>) ou apenas com registro em mecanismo online de gerenciamento de eventos. (Facebook Events, Sympla, etc.).

A aba “Submissões 2018” aparenta destinar-se à submissão das propostas apresentadas pelos participantes ao final do evento. No entanto, ao clicar na imagem disponibilizada o recurso não funciona, retornando uma mensagem de erro, por página não encontrada.

A aba “Sedie uma Jam” traz informações sobre como se candidatar à cidade-sede de uma edição da Global GovJam, estruturadas em resposta às perguntas “*Por que eu deveria ser um organizador local?*”, seguida por “*Posso fazer isso? O que eu preciso fazer?*” e finalmente, “*Ok, mas como me torno um organizador local?*”.

Na sequência, a aba “Regras” apresenta um razoavelmente extenso conjunto de regras – que são mais sugestões de como proceder do que propriamente regras, no rigor do termo. A seção é composta por “Regras para Participantes” e “Regras para Organizadores”.

Na aba “Perguntas Frequentes”, constam questões supostamente frequentes, e suas respectivas respostas. O conteúdo inicia com “*O que é uma Jam?*”, seguido de dois subtópicos de resposta: “*O que uma Jam é*” e “*O que uma Jam não é*”. Na sequência, é apresentado o “*Calendário Típico da Jam*”, em que são listados os dias de realização do evento acompanhados de um descritivo-base das atividades previstas para cada dia. Seguindo, tem-se o tópico “*O que sai da Jam?*”, em que são tratados novamente os outputs “concretos” e “intangíveis”. Por fim, há uma subseção chamada “*Perguntas Frequentes - Estendido*”, em que uma série de outras questões, mais específicas, são abordadas e respondidas (ex. “*Como devo chamar minha Jam? Posso ter um logotipo?*”).

5.2.2 Relatórios de Evento - a Curitiba GovJam

Das potenciais fontes de dados para uma investigação da Curitiba GovJam, os relatórios são alguns dos poucos materiais fiáveis, já que estáveis (podem ser revistos sem que o conteúdo sofra alterações), e exatos (com nomes, referências e detalhes do evento). Soma-se a isso a observação de que consta no cronograma de organização da edição 2018 do evento a produção deste documento, o que indica uma preocupação em elaborar e manter registros documentais das práticas/*outputs* por parte dos membros responsáveis pela organização do evento.

Para o levantamento de evidências, foram verificados os relatórios das edições de 2017 e 2018. Iniciando com o relatório do ano de 2017, nota-se que o sumário (figura 09), em contraste com o relatório de 2018, apresenta em sua primeira parte os resultados – solu-

Índice		SUMÁRIO	
Curitiba Gov Jam 2017	4	CWBGGOVJAM	
Resultados	5	06 O PROCESSO	
TED DA PERIFA	6	06	Abertura
ÔNIBUS COZINHA	7	07	O que sabemos?
FORA DO CENTRO	8	08	Card sorting das ideias
EDUCA JAM	9	09	Mapa mental
PROGRAMA DE MENTORIA	10	10	Soluções análogas
CAIXA DOS SONHOS	11	11	Definir o problema
ANJOS DA COMUNIDADE	12	12	Personas
FÁBRICA DOS SONHOS	13	13	Brainstorming
O processo de construção das propostas	14	14	Palavra dos stakeholders
INTRODUÇÃO AO TEMA	15	15	Pitada de futurismo / Zen voting
MATRIZ CSD	15	16	Prototipação
BRAINSTORMING	16	17 AS SOLUÇÕES	
DESAFIO	16	17	MEI Escape
MAPA MENTAL: DESAFIO GLOBAL GOVJAM	17	18	Apreender
PERSONA	18	19	MEI Response
BRAINSTORMING	18	20	S.A.L.V.E.
A ORIENTAÇÃO COM O PÚBLICO-ALVO	19	21	Segurança para novos negócios
PROTOTIPAÇÃO	20	22	Simplifica MEI
Balanco do dia	21		
REFERÊNCIAS	25		

FIGURA 09. Sumários dos relatórios da Curitiba GovJam. Fonte: Relatório Curitiba GovJam (2017) e (2018).

ções construídas no evento –, para em seguida apresentar o processo de construção delas e, por fim, o “balanço do dia”. No sumário do relatório de 2018, esse conteúdo aparece invertido (figura 09), primeiro o processo, e depois as soluções, não havendo um terceiro tópico, de “balanço do dia”, mas um curto texto de encerramento.

O foco da checagem dos relatórios não é, propriamente, as soluções desenvolvidas pelos participantes no evento, julgar sua adequação ou validade ao que se propõe solucionar, mas sim o caminho até elas – o processo. Uma visão geral sobre ele é oferecida logo no sumário de ambos os relatórios.

Na edição de 2017, foram **8 atividades** desenvolvidas após a introdução ao tema do evento. Na edição de 2018, foram **10 atividades**. Comparadas, 6 das atividades realizadas em 2017 se repetem – nos mesmos moldes, caso do “brainstorming”, “mapa mental”, “persona” e “prototipação”; ou com alguma alteração, caso da “matriz CSD”, abordada parcialmente na forma da atividade “O que sabemos?” – na edição de 2018.

Em ambas as edições, o local de realização foi o Engenho da Inovação, espaço público integrado à Fundação Cultural de Curitiba, localizado na Rua Engenheiros Rebouças, no bairro Rebouças. Conhecido anteriormente como Moinho Rebouças, o espaço, que já abrigou as instalações de um moinho, foi revitalizado e a partir de 2006 passou a sede

da Fundação Cultural de Curitiba. O uso do local foi concedido graças a articulação entre a equipe da organização e servidores públicos responsáveis pelo local. Como explicita o website destinado à divulgação do espaço, qualquer cidadãos pode submeter proposta para utilizá-lo, através do preenchimento de um formulário com informações sobre a atividade pretendida.

Um ponto em que as edições divergem significativamente diz respeito à temática abordada. Em 2017, o tema foi “**o alto índice de morte por violência entre jovens em Curitiba e Região Metropolitana**”, escolhido por meio da parceria com a Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude (SMELJ) e a Assessoria Especial da Juventude (AEJ), de Curitiba. Já em 2018, o tema foi apresentado na forma de uma questão: “**o que podemos fazer pelo empreendedor curitibano?**”, definido pela parceria com a Agência Curitiba. A entidade tem a finalidade de fomentar a atividade econômica de Curitiba através do desenvolvimento da infraestrutura, da base empresarial, da tecnologia e da inovação, com ênfase nas parcerias público-privadas. O que fica imediatamente evidente é que enquanto a edição 2017 resgatou como tema uma questão que afeta frontalmente a sociedade, estabelecendo uma costura com outros tópicos correlatos exploráveis (segurança pública, educação, ocupação juvenil, etc), em 2018, o tema explorado aponta mais para a dimensão do indivíduo e seus interesses – o empreendedor, ou aspirante a empreendedor. Essa mudança de ênfase, do coletivo para o individual, do público para o privado, é particularmente curiosa para a iniciativa Global GovJam, embora concebível, posto que as indicações encontradas em sua página oficial mencionam que o evento objetiva a “construção de abordagens e soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público”, sendo a leitura dos referidos “desafios enfrentados pelo setor público” muito ampla.

Outro ponto de distinção refere-se ao número de participantes. Em 2017, foram 39 participantes, enquanto em 2018, apenas 29, o que representa uma queda considerável. Vale ressaltar que o número contabiliza apenas os presentes no evento, e não o número de inscritos.

Quanto às similaridades, em ambas as edições tem-se a menção ao *design thinking* enquanto abordagem metodológica de base. Além disso, o “tema” definido pelo núcleo da Global GovJam em ambas as edições foram mixagens de sons e ruídos de difícil compreensão, que parecem servir antes como estímulos à criatividade e ao pensamento não-usual do que propriamente uma sugestão temática a ser explorada na forma de um problema.

Tanto em 2017 quanto em 2018, os áudios foram utilizados como *inputs* estimuladores. Por fim, retomando a questão das atividades selecionadas para compor o roteiro do evento, cabe ressaltar aquelas que se repetiram, lançando um olhar mais atento à elas. São elas:

MATRIZ CSD: a sigla refere-se a Certezas, Suposições e Dúvidas, e foi trabalhada na edição 2018 em resposta à pergunta “O que sabemos?”, evidenciando uma preocupação na busca pela raiz do problema ao qual se pretende solucionar, a partir da listagem das certezas, suposições e dúvidas dos participantes. A atividade possibilita aos envolvidos visualizarem o que consideram certezas (gerando questionamentos das bases que fundamentam uma afirmação desse rigor), em contraste às suposições e/ou dúvidas. Isso pode abrir o horizonte, iniciando um processo de gestão do conhecimento e da informação no interior dos grupos de participantes. A atividade possibilita, ainda, um alinhamento no interior do grupo, de modo a balancear os discursos e identificar lacunas entre eles.

BRAINSTORMING: é uma estratégia amplamente utilizada na esfera do Design. Nela, as equipes, em um intenso momento de ideação, reunindo todas as informações e o repertório adquirido até o momento, esboçam possíveis soluções para o problema sobre o qual optaram se concentrar. É usual orientar aos participantes das equipes que evitem julgamento de ideias antes de externalizá-las e registrá-las, de modo a não eliminar “ideias mirabolantes” que apresentem potencial de inovação.

PERSONA: a atividade busca responder a pergunta “Quem e como são as pessoas que enfrentam o problema?”. De acordo com essa compreensão, para projetar uma solução é fundamental entender não só o contexto de uso, mas também a pessoa ou grupo para o qual ela se destina. Assim, a atividade visa aproximar os participantes da realidade daqueles para os quais projetam uma solução. As personas são representações ficcionais criadas a partir do que se sabe sobre os usuários: suas possíveis características (físicas ou não), comportamentos, modo de resposta, aspectos emocionais, histórico de vida, hobbies, desafios, preocupações, jornada diária, etc.

PÚBLICO-ALVO/STAKEHOLDERS: diferentemente das personas, que são perfis ficcionais, a consulta ao público-alvo/stakeholders busca a visão de quem convive de fato com o problema. Além de possibilitar uma resposta mais empática dos participantes com o realidade do público-alvo, o contato com o público também pode ser útil em evidenciar pontos positivos e negativos nas propostas de solução.

PROTOTIPAÇÃO: Prototipar é transferir as ideias do mundo imaterial para o material, tangibilizando-as em uma representação primária, simples e rápida. A prototipagem

possibilita inserir, testar e iniciar a validação de uma ideia – de um produto ou serviço – no “mundo real”. E isso abre possibilidades para quem projeta e investe em uma solução: há liberdade para se errar, reformular uma ideia ou até descartá-la sem grandes impactos. É uma atividade amplamente utilizada na Global GovJam e Global Service Jam, uma vez que se relaciona com o mote da iniciativa, “*doing, not talking*”.

4.2.3 Entrevistas - a organização da Curitiba GovJam 2018

Inicialmente, o estudo de caso previa a realização de entrevistas aos participantes da edição 2018 da Curitiba GovJam, com o intuito de entender as motivações que mobilizavam aqueles indivíduos a participarem do evento. No entanto, por não ser pretensão deste trabalho responder estritamente à questão das motivações dos participantes, mas sim de entender como as dinâmicas e detalhes da iniciativa podem expandir as suas possibilidades de uso enquanto instrumento de gestão pública e governança participativa-colaborativas, alterou-se o enfoque de entrevista para os membros da organização do evento, que assumem, afinal, papel de informantes-chave. São eles que intermedeiam todas as partes envolvidas na realização da iniciativa – parceiros, patrocinadores, apoiadores, cidadãos, designers, servidores públicos e também novos membros para a organização. Nesse sentido, são também aqueles em melhor posição para fornecer detalhes a partir de uma perspectiva ampla do evento.

A ficha técnica presente no relatório do evento indica que a equipe de organização da edição 2018 da Curitiba GovJam foi composta por onze membros, identificados como “coordenação”. Destes, foram entrevistados três. Cabe antecipar que os membros, como foi explicitado pelos entrevistados, foram divididos em “células”, cada qual focada em um diferente conjunto de atribuições (ex. comunicação, infraestrutura, programação, etc.), como confirma E2, ao narrar que “[...] na equipe da organização tinha... não sei dizer exatamente quantas pessoas, mas tinha vários grupos dedicados, um a cada coisa”.

A transcrição integral das entrevistas pode ser conferida na seção de apêndices, ao final deste documento. Dos apontamentos feitos pelos entrevistados, alguns trechos enfatizam pontos já discutidos, outros, oferecem novos insights sobre a iniciativa Global GovJam. A primeira questão que se evidencia é a necessidade de uma liderança que mobilize os atores: parceiros, patrocinadores, facilitadores, auxiliares e participantes de todos os perfis. Essa capacidade de liderança relaciona-se também com a rede de conexões estabelecidas por aquele que ocupa essa posição, o que facilita articulações para obtenção de recursos

(concessão de espaço para realização do evento, *coffee-break*, materiais criativos, etc), uma vez que a iniciativa não tem fins lucrativos e a inscrição permaneceu, até a última edição, gratuita, dificultando a captação de recursos por essa via.

O trecho em que o entrevistado E1 diz que “[...] desenhamos um painel em que o grupo resumia qual era o objetivo deles, qual era o desafio deles em uma frase, seguindo aquela técnica do “Como nós podemos...?” e aí eles diziam três públicos que viviam aquele problema, quais eram as três personas que eles conseguiam conectar com o dia-a-dia deles, então foi uma maneira de a gente pelo menos introduzir o conceito de design centrado no usuário [...]”, expressa uma preocupação recorrente na fala dos entrevistados, em que o/os indivíduo/os que vivenciam o problema é que devem ser tomados por figura de referência para a construção de propostas de solução, o que fica ainda mais claro, ao se posicionar sobre a importância de saber “[...] qual o comportamento das pessoas e qual é o sentimento que elas tem, qual é a dificuldade com aquilo que você pode projetar como uma boa solução, então sem essa etapa eu acredito que você não consegue ter insumo suficiente sobre o problema que essas pessoas enfrentam para aí você pensar numa solução”.

Por outro lado, o entrevistado E1 diz que “é óbvio que em um evento como esse, em um Hackathon ou o que for, a profundidade das informações que você tem são bem rasas, então acaba servindo mais como um direcionamento”. Isso pode ser uma indicação relacionada à limitação imposta pelo tempo estipulado para realização do evento – 48 horas. No caso da Curitiba GovJam 2018, as atividades transcorreram ao longo de apenas um dia, mais precisamente em 06 de junho de 2018. Nesse sentido, a dinâmica da iniciativa, sobreposta ao processo de políticas públicas, parece se adequar mais às fases iniciais, relacionadas à definição das prioridades e formulação de caminhos possíveis para um projeto político. A fase de avaliação, sobretudo, é a que parece tirar menos proveito da dinâmica acelerada e de experimentação características da GovJam, uma vez que exige análise metódica, capaz de identificar relações de causa-efeito, em busca de evidências que realmente o processo decisório.

A reclamação apresentada pelo entrevistado E1 refere-se à falta de mobilização e envolvimento por parte da administração local. De acordo com E1, “outra coisa que falta seria o apoio da própria rede da prefeitura. A gente faz esses eventos e não tem muito incentivo de publicidade deles, então a gente vê lá, puxa, que seja o facebook da Prefeitura de Curitiba. Um post lá atinge muito mais pessoas que a gente que tem pouquíssimas

curtidas e depende de compartilhamento. E acho que falta um pouco mais dos órgãos governamentais quererem apostar nesse tipo de evento e apostar com propriedade”. Esse mesmo ponto é abordado na fala do entrevistado E2, que expressa dúvidas sobre a eficiência na restrição da comunicação oficial a partir do facebook, e diz “não sei se foi tão eficiente, porque cara...a gente sabe que o facebook da Prefeitura [de Curitiba] é relativamente acessível e que eles compartilham coisas que estão acontecendo na cidade, e eu acho que faltou talvez a gente ter um contato mais forte, não sei. Mas eu acho que isso é muito importante, assim, da parte deles, reconhecerem que esse tipo de coisa [a GovJam] está acontecendo. Ainda mais que a gente tem o selo da Unesco [de cidade do Design], e aí existir todo esse contexto do design, que a comunidade de design está se esforçando muito para fomentar isso, mas parece que só não vai porque a gente [comunidade de design] está indo, mas o outro lado [a administração pública] não está aceitando muito isso. E é um meio muito difícil de a gente entrar... e causar um impacto. São muito resistentes, e [há] burocracias, essas coisas. Mas na minha opinião, para a gente ter um impacto, no mínimo tem que ter esse reconhecimento da prefeitura, no mínimo. Porque eu acho que a partir daí as secretarias por exemplo elas vão ter uma abertura maior, um interesse maior [...]”. Em sua colocação, E2 também sublinha uma postura excessivamente resistente às iniciativas de design por parte dos administradores públicos, o que se evidenciaria na indisposição, por parte das secretarias, em se envolverem com a iniciativa. Por isso, E2 reclama por legitimação por parte da administração pública municipal, mas também pondera que “[...] tem algumas secretarias que se interessam e que até querem [estabelecer parceria para realizar o evento], mas o sistema ele... morre qualquer solução que você trazer, não acontece nada, porque é muito difícil de levar para frente”, lamentando pelo que parece sugerir como uma burocratização sistêmica que, diferentemente de como aborda a tradição teórica da administração, não visaria atenção aos procedimentos e formalidade no tratamento como forma de assegurar a eficiência, coibindo os excessos do patrimonialismo, mas a entaves desnecessários, excesso de controle e formalismo, que resultam em ineficiência.

Ainda sobre a resistência enfrentada na esfera de governo, o entrevistado E2 relata que “[...] o contato que a gente conseguiu [em uma secretaria, em 2017] basicamente mandou as pessoas [servidores públicos sob a liderança deste primeiro] irem lá, e as pessoas não sabiam direito o que estava acontecendo, meio que não queriam estar lá [...] aí já não funciona”. É possível especular que isso seja resultado de uma série de fatores: agendas sobrecarregadas, incompreensão da finalidade da iniciativa, pouca ou nenhuma familiaridade com métodos e ferramentas utilizadas por designers, entre outros.

Questionado sobre o processo de inscrição, o entrevistado E3 diz que “foi feita pelo facebook. A gente colocou o formulário [de inscrição] no facebook e fez uma força-tarefa de expandir, tipo assim, pedir a colaboração de amigos para compartilhar né, e aí a gente trabalhou com a lista que veio, de participantes”. Nesse sentido, há que se questionar em que medida essa decisão impacta no direcionamento e exclusão de determinados perfis de participantes (pessoas com restrição de acesso à internet ou equipamentos tecnológicos, idosos, pessoas que não utilizam a referida rede social, etc). A opção pela utilização estrita ao facebook como canal de comunicação parece atuar como um significativo filtro prévio, que impede alcançar um grau mais amplo de pluralidade e inclusão, indo de encontro aos apontamentos da literatura qualificada. Sobre isso, E3 adiciona ainda que “a gente [membros da organização] quis fazer uma miscigenação dos perfis que tinha lá, tanto que na inscrição a gente pedia para a pessoa responder, assim, qual era a área de atuação dela, se ela era estudante, se era um profissional que atuava no mercado, de que forma... mais ou menos qual era a sua área de atuação. Então a gente tinha três grupos. Nós tínhamos os servidores públicos,... tinha três nomes específicos,... os cidadãos engajados, os criativos e os servidores”. Sobre a forma de composição das equipes, E2, por sua vez, disse que o processo “[...] foi feito por esse formulário das pessoas que eram cidadãs. Eles colocaram qual era a profissão e se eles já tinham participado de uma Jam antes. Aí eles agruparam, fizeram uma separação bem por esses tipos de perfil, então teria uma ou duas pessoas da secretaria [órgão público] em cada grupo, uma pessoa criativa, que seria um designer, uma pessoa de outra profissão e uma pessoa que já participou de uma Jam. Eles tentaram organizar dessa maneira para ter um pouco mais de uniformidade [heterogeneidade] nos grupos. Mas chega na hora, não acontece nada disso. Por quê? Porque as pessoas faltam, as pessoas têm outras necessidades, sabe? Então acabou que na hora a gente teve que ajustar um pouco, mas ainda assim tentando equilibrar pelo menos pra que tivesse designers mais distribuídos, ou que tivesse um pouco mais de troca até de gênero, para não ficar só muitos homens ou muitas mulheres em um único grupo. Então a gente tentou gerar um pouco mais de diversidade, mas é óbvio que os grupos não ficaram fechados do jeito que tinha sido pensado inicialmente”.

Questionado sobre possíveis razões para as dissidências no dia do evento, problema também relatado por E1, o entrevistado respondeu “[...] o meu principal palpite é porque o evento é de graça e o evento é durante a semana. Esses dois motivos. Assim, a GovJam é um evento global, e eles sempre fazem durante a semana, porque na cabeça deles, da organização global, você está trabalhando naquele dia, só que de uma maneira diferente”. Essa questão é reforçada pelo entrevistado E2, que diz que “[...] a gente sempre faz gratuita [a GovJam], por ser uma coisa para a cidade. Mas na Service Jam, que a gente cobra um

valor meio que para cobrir o evento [gastos com realização],... cara, tem pessoa que paga lá os 70 reais [pela inscrição na Service Jam] e não vai, e é normalmente uns 10% dos participantes [inscritos], do total. Dessa última vez eu lembro que faltou uma equipe inteira na GovJam”. Questionado sobre como a organização procede para reequilibrar a dinâmica, já que as equipes são definidas previamente, e a ausência de participantes desestrutura as equipes. E2 pontua que “não tem jeito, isso é questão de improvisar mesmo. Quando falta pessoa ou a pessoa atrasa a gente acaba <ah junta essa equipe com essa [outra] equipe>, às vezes algumas equipes ficam um pouco maiores, outras menores, mas funciona, sempre dá certo”.

Ao comentar sobre a necessidade de aproximação com os atores governamentais, E1 diz que essa é sua posição “porque a cidade, ela é feita para as pessoas, então eu acho que o design tem o papel de transformar a nossa sociedade. Eu acho que não existem formas de a gente pensar em coletivo se não tiver uma abordagem do design, esse olhar, essa lente do design. Então é mais por isso, assim. Eu sinto que hoje, pelo menos no Brasil, ainda é muito distante. A gente vê cases lindíssimos fora do Brasil, porque a cultura [do design] já está bem mais estabelecida, etc. Então eu acredito muito no quanto o design pode transformar a vida e a gente realmente fazer as coisas que façam sentido para as pessoas, e não porque simplesmente a gente precisa fazer, sabe? E isso não é só no contexto governamental, mas acho que ele é aquele que pode realmente transformar muito mais a vida das pessoas [...]”. Mais uma vez, há no discurso uma centralidade no humano, em pensar soluções que possam assumir as mais variadas formas, para as pessoas, irradiando das instituições, o que potencializa o alcance e o impacto dessas ações.

Quanto à implementação das soluções, todos os entrevistados afirmaram não saber de passos posteriores tomados nessa direção. Para E1, “isso é uma coisa que qualquer evento que seja estilo hackathon ou jams, é uma coisa que eu sinto falta. Parece que as vezes é uma coisa só do momento, as pessoas super se animam com aquilo, elas amam, elas veem valor, mas as vezes elas têm dificuldade de trazer isso para o dia a dia delas, então volta para a rotina, sabe? Eu também sinto isso na Service Jam ou qualquer outro evento estilo hackathon, de como você consegue realmente trazer esse assunto para o dia a dia das pessoas”. O entrevistado E2, por outro lado, pondera sobre a possibilidade de outras instâncias estarem envolvidas no processo de implementação de uma solução gerada na GovJam. “Pelo que eu me lembro, foram soluções que poderiam ser implementadas. Eu imagino que teve interesse sim, mas eu sei que tem coisas que talvez não dependa só deles, eles talvez poderiam implementar no local onde eles trabalhavam, mas não algo para todas as Salas do Empreendedor, ou coisa assim”. No entanto, a não implementação

das soluções projetadas ao longo da Curitiba GovJam 2018 deixa margem para questionamentos sobre 1) o grau de compromisso dos envolvidos – cidadãos e agentes/órgãos públicos – com o potencial impacto das propostas apresentadas ao final do evento; 2) sobre a capacidade, dos participantes e/ou das próprias soluções, em atender à situação-problema abordada na edição do evento; 3) o grau de interesse dos agentes e órgãos da administração pública em direcionar esforços e recursos para a implementação das soluções propostas, e 4) a própria familiaridade desses agentes e órgãos públicos com a área de design, seus profissionais, vertentes de atuação e modos de operação (materiais, ferramentas, técnicas, métodos, práticas consolidadas, etc).

As dificuldades apontadas pelos entrevistados vão da disponibilidade de materiais e infraestrutura, que, como aponta E1, “às vezes tira até o sono, você nem sabe se vai conseguir ter dinheiro para comprar *post-it*, então acontece dessas coisas. É um pouco frustrante porque a gente tenta abrir o leque para outras empresas, para que justamente tenha um apoio maior, mas muitas nem estão interessadas, então é contar com a tua rede de contatos”, até a dificuldade em articular os atores, encontrar órgão público parceiro e assegurar a presença dos inscritos no dia do evento. O entrevistado E2 cogita algumas possibilidades, “[...] talvez ir mais atrás de recursos, que é uma coisa difícil de fazer mesmo, que dá trabalho, mas talvez poderia [destinar] mais tempo pra fazer isso, não sei. Ia ser muito legal se a gente conseguisse fazer [o evento] nos dois dias, só que também não está sob o nosso controle, porque as pessoas trabalham, é complicado, até para os próprios organizadores é muito complicado de parar um dia inteiro [...]”. Complementando, E1 responde à questão sobre possíveis pontos de melhora dizendo “[...] eu acho que é a questão monetária, então enquanto a gente não sabe se consegue dinheiro, muitas das coisas a gente fica sem saber se consegue fazer, por exemplo o *coffee-break* legal, sabe? Outra coisa que às vezes dá uma preocupada, é em relação à infraestrutura, então alguns desses lugares que são da prefeitura a gente não sabe exatamente qual vai ser a qualidade de internet, se vai estar funcionando microfone ou se não vai estar, então às vezes a gente conta com as coisas na hora, então isso também é uma dificuldade.”

É possível elaborar uma série de considerações a partir dos relatos dos entrevistados. No entanto, o presente segmento do trabalho limita-se a tecer apenas alguns comentários sobre as percepções obtidas através das falas, uma vez que as perguntas e respostas foram integralmente transcritas e podem ser verificadas ao final deste documento, na seção de apêndices.

4.3 TERCEIRA FASE > **Framework Conceitual**

O *framework* constitui-se a partir de eixos conceituais que se interpenetram – o do design e o da gestão e governança públicas – na medida em que se compreende, tal como discutido na fundamentação teórica, que são áreas de atuação essencialmente voltadas à resolução de problemas pela/para a perspectiva humana. As variáveis apresentadas nesta seção assumem, pelo caráter mesmo deste trabalho, natureza propositiva, portanto, são hipotético-inferenciais. Isso dito, adianta-se como desafio subsequente deste trabalho a submissão das variáveis ao escrutínio necessário para forjar generalizações, sobretudo em se tratando de um cenário de complexidade crescente, instável e imprevisível, para o qual se volta este trabalho. Embora o conceito de *framework* também dispõe de leituras com ênfase na aplicabilidade, por tratarmos aqui de um **framework conceitual**, não são apresentados ou associados procedimentos, técnicas, métodos ou ferramentas, mas **variáveis entendidas como basilares** para a composição destas.

Ademais, a formatação de *frameworks* em representações gráficas de síntese, diagramas, esquemas e similares, embora usual, não se adequa às pretensões deste trabalho, por conformar de modo restritivo a inter-relação e sobreposição conceitual das variáveis apresentadas. Cabe lembrar que este trabalho parte de uma **perspectiva sistêmica**, reconhecendo a **forte interdependência entre os conceitos e variáveis**, o que implica no entendimento de que estas não devem ser consideradas isoladamente, mas sempre em conjunto, uma vez que se alteram mutuamente.

A composição do *framework conceitual* visa não o conhecimento preciso das características de uma abordagem participativo-colaborativa de design no âmbito público, mas sim uma visão global, possibilitando identificar fatores que a influenciam ou são influenciados por ela. A seguir, são apresentadas as variáveis que compõem o *framework conceitual* – 27, no total –, identificadas por meio da revisão de literatura, do estudo de caso e das interações dialógicas entre ambos:

TEMPO — trata-se de uma variável fundamental para as práticas de governança e gestão pública, uma vez que a concretização dos programas, que assumem a forma de planos de ação, se estruturam a partir de indicadores e metas, com avaliações cíclicas (anuais, semestrais, trimestrais, etc). Os projetos são concebidos de acordo com o planejamento da equipe de trabalho escolhida pelo representante eleito para que, junto dele, conduzam a gestão durante um determinado ciclo político. Assim, agentes e órgãos permanecem direta ou indiretamente vinculados a prazos. Ao considerar uma abordagem partici-

pativo-colaborativa na gestão e governança pública, é importante estimar o impacto dessa opção no processo decisório, visto que, na medida em que o caráter emergencial da situação-problema que desencadeia um processo decisório se intensifica, reduz-se, na mesma medida, a possibilidade de participação de atores nele, uma vez que o tempo dispendido com os potenciais acirramentos e tentativas conciliatórias das diferentes visões e interesses pode se desdobrar em uma situação de crise irreversível, colocando em risco vidas humanas, recursos naturais e o patrimônio público (ex.: sinais de deslizamento de encostas com habitações irregulares no local).

RISCOS — se o propósito da política é, afinal, fazer políticas públicas, consideremos pois que a sua formulação, implementação e avaliação está permeada de riscos, não só de ordem social – pois afetam frontalmente a vida dos cidadãos no curto, médio e longo prazo –, mas também (do ponto de vista dos decisores) o risco político envolvido: em toda decisão política reside incorporado um potencial capital político. Em outras palavras, o decisor (ou grupo de decisores) coloca em risco seu capital político, já adquirido ou em potencial, face a cada momento decisório. Esse capital, que funciona como uma espécie de crédito social, possibilita maior mobilidade no interior das estruturas do governo e do aparelho estatal, favorece negociações com seus pares e os diversos setores da sociedade, sendo capaz de assumir simultaneamente valor de causa e efeito de legitimidade política. Assim, a busca por maior participação dos atores sociais nas atividades de gestão e governança, se por um lado pode evocar a ideia de que os governantes eleitos nutrem real interesse em ouvir sobre o que anseia a sociedade, por outro, representa uma ameaça a eles próprios (mas também às instituições, agentes e órgãos públicos) que, ao assumirem um projeto ou parte dele (programa, iniciativa ou outro), assumem também o ônus dos resultados alcançados. Nesse sentido, há um incentivo indireto à imobilidade – sobretudo entre aqueles com capital político consolidado –, pela aversão ao risco para fins de preservação de capital político por parte dos envolvidos, comprometendo uma conjuntura que se pretenda propícia à inovação, com alta capacidade de resposta.

CUSTOS — tomadas de decisão exigem uma avaliação do impacto potencial em termos de uso de recursos. Para isso, é fundamental a avaliação da relação custo-benefício (RCB) das opções disponíveis, de modo que se descubra a opção com menor custo e melhor benefício – ou simplesmente eficiência. Os decisores e policy makers são especialmente desafiados na busca por uma RCB ótima, uma vez que os custos afetam todos os cidadãos (o aumento de custos em um determinado projeto implica na redução de margens orçamentárias para iniciar ou melhorar outros projetos) no processo de provimento de serviços públicos, além de mobilizar esforços constantes de accountability das institui-

ções de controle e fiscalização da administração pública, como o Ministério Público, a Corregedoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União, além do monitoramento dos próprios cidadãos.

RECURSOS FINANCEIROS — sem recursos financeiros, é pouco provável que se consiga concretizar os planos de ação de um projeto político. Mesmo em contextos em que as soluções não demandem direcionamentos orçamentários da forma convencional – é o caso de inovações sociais em que as ações são articuladas e realizadas por grupos mobilizados de pessoas, atuando de fora das estruturas formais de ação do aparelho estatal –, ocorre a utilização de recursos próprios. A destinação dos recursos financeiros, como é sabido, é determinada pelo Plano Plurianual (PPA, de médio prazo), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO, de curto prazo) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Juntas, essas leis compõem o ciclo orçamentário, determinando as metas, prioridades e regras para uso dos recursos financeiros dos municípios, estados e união, competindo ao Poder Executivo (prefeitos, governadores e presidente da República) a sua elaboração. Portanto, para que ocorra a implementação de políticas públicas ou mesmo se evite malversação de recursos empregados em fases precedentes (formação de agenda, formulação da política e tomada de decisão), é necessário considerar a priori as determinações e delimitações estabelecidas pelo PPA, LDO e LOA. De uma perspectiva participativo-colaborativa para a gestão e governança pública, abre-se a possibilidade decisória sobre a destinação dos recursos pelo instrumento do orçamento participativo. Por meio de fóruns e audiências públicas, os cidadãos debatem sugestões de ação e prioridades para a destinação dos recursos financeiros. Uma vez definido e votado, o projeto elaborado com a participação dos cidadãos passa a integrar a LOA, sendo uma forma de aproximação aos anseios da sociedade.

RECURSOS HUMANOS — as políticas públicas, enquanto concepção de cursos de ação governamental em favor dos cidadãos, exigem não só disponibilidade de recursos financeiros, mas também humanos, habilitados para a realização das atividades constituintes dos programas concebidos. Portanto, para todas as fases do ciclo de políticas públicas, o impacto de ação estará direta e/ou indiretamente conectado às habilidades dos agentes na resposta às demandas desse processo – seja ela a definição de quais serão as prioridades do governo, pela capacidade de leitura da conjuntura social e do espírito do tempo, ou na avaliação das políticas implementadas, pela capacidade e rigor analítico para a identificação de relações causa-efeito, na consolidação de evidências.

RECOMPENSA — entende-se como recompensa aquilo que o cidadão ou grupo articulado participante têm a ganhar em benefício próprio através da participação. A recompensa pode assumir natureza material e/ou imaterial, desempenhando função de estímulo à participação.

MOTIVAÇÃO — é o conjunto internalizado, e em grande medida subjetivo, que mobiliza o indivíduo e/ou coletividade no processo participativo. A motivação pode ser induzida por crenças, valores, princípios, instintos, pulsões ou necessidades.

INCENTIVO — a partir do contexto abordado neste trabalho, os incentivos são entendidos como recursos mobilizados para estimular o envolvimento dos atores em processos de caráter participativo-colaborativo. Os incentivos são concedidos pelos agentes e órgãos de governo, podendo assumir diversas formas. Prevalece em sua identificação a característica de um recurso com poder indutor, e está diretamente relacionado com as variáveis recompensa e motivação. Essa última pertence ao domínio do sujeito, reconhecendo os cidadãos enquanto possuidores de subjetividades diversas. O incentivo, por outro lado, corresponde às externalidades das quais se utiliza o poder público para conectar-se aos cidadãos – vinculando-se ao seu conjunto de crenças, valores, princípios, instintos, pulsões e necessidades –, por isso mesmo, pertence ao domínio de atuação do Estado e lhe serve de ponte para avultar capital político.

ESFERA ADMINISTRATIVA DE GOVERNO — a opção por uma abordagem participativo-colaborativa no interior das práticas de gestão e governança pública deve considerar a dimensão da unidade administrativa em questão – municipal, estadual ou federal. Para essa variável importa considerar a unidade administrativa de referência por esta oferecer indicativos da dimensão do escopo de realização de um projeto político: proposições da esfera administrativa federal se desdobram em todos os entes federativos (a União, os estados, municípios e o Distrito Federal), por isso mesmo implicam não só um grande contingente institucional, mas sobrepõe diversas camadas de interesse de setores diversos da sociedade (ex.: reforma na legislação trabalhista, seguridade social, etc). No caso de políticas estaduais, o raio de ação das determinações políticas restringe-se ao estado e suas subunidades, mas não afetam entes federativos de nível equivalente ou superior, o que significa que as determinações de um estado não são obrigações de outros estados ou da União, embora possam servir de referência e eventualmente serem reproduzidos integral ou parcialmente por eles. No entanto, é na esfera municipal onde invariavelmente as ações de todas as esferas administrativas ocorrem, sendo a unidade primeira dessa estrutura. Portanto, não se pode pensar em uma política pública de nível federal

sem aventar, antes de tudo, a capacidade de implementação na esfera em que essas ações ocorrerão de fato. O conceito de esfera local de poder aponta nessa direção. Em outras palavras, assume-se como foco de atuação a menor unidade administrativa, a partir dela e para dentro dela própria – cidades, regionais, distritos, bairros e comunidades.

CICLO POLÍTICO — determina-se o ciclo político a partir do tempo previsto de mandato dos cargos do poder executivo e legislativo (ex.: presidente, deputados federais e governadores, por quatro anos; senadores, por oito anos). Não é raro que a política fiscal dos entes federativos sofra interferências – por oportunismo ou na tentativa de demonstrar competência – dos governantes eleitos. Isso se dá sobretudo pela possibilidade de reeleição, aberta pela maioria dos cargos políticos no Brasil. Ocorre que, limitados os recursos para a realização dos projetos políticos, há uma tendência à suspensão temporária dos esforços de ação do poder público, sob orientação dos próprios governantes eleitos, que aguardam o início do ciclo eleitoral, para potencializar o seu capital político e garantir continuidade ou galgar novo cargo político. Não por acaso, estudos apontam que os gastos públicos aumentam consideravelmente conforme se aproxima o período eleitoral. Há um aspecto positivo, em algum grau, quando se trata de uma tentativa de demonstrar competência, afinal, indicaria um esforço resolutivo em prol da sociedade. Ainda assim, saber em que medida se pode afirmar quando é um ou quando é outro caso, é uma questão em aberto. Portanto, para esta variável, é ideal notar que os projetos mais próximos do momento pré-eleitoral tendem a ganhar mais atenção, sobretudo projetos com maior apelo à sociedade, de modo mais amplo, enquanto aqueles correspondentes ao meio do mandato tendem à suspensão.

INSTITUIÇÕES — para um processo participativo-colaborativo no setor público, é necessário também considerar quais serão as instituições envolvidas e no que isso implica para a constituição da dinâmica. Como é sabido, a estrutura institucional do poder público é altamente verticalizada, em modelo top-down, o que significa que processos participativos envolvendo membros muito distantes no interior dessa estrutura tendem a destacar o desequilíbrio de forças entre os atores. Assim, recomenda-se atenção no planejamento de atividades desse caráter, de modo que a interação entre os pares não seja dominada pelas posições de poder assumidas por cada um deles, e as diferentes instituições consigam estabelecer trocas que potencializem o impacto das ações de governo pela sociedade.

INFORMAÇÕES — na ausência de familiaridade com a situação-problema que mobiliza atores sociais a se engajarem e pressionarem o poder público, torna-se fundamental garantir a disponibilidade e o acesso a informação de fontes confiáveis, capazes de munir

os decisores, *policy makers* e cidadãos a fazerem escolhas valorosas e fundamentadas. Para tal, é necessário desenvolver capacidade de pesquisa e avaliação no interior das estruturas do setor público – a pesquisa, para situações inéditas sobre as quais não há evidências consolidadas que possam servir de insumo ao processo decisório, e a avaliação, para processos decisórios finalizados, de modo que se averigüe de fato a efetividade das ações implementadas.

CONTEXTO — pensar em soluções efetivas para os cidadãos, sejam eles parte de um grupo pequeno ou da maior parcela da população, demanda ajustá-las aos diferentes contextos e extratos para os quais se destinam. Assim, para alcançar grande impacto pelas atividades de gestão e governança pública, agentes e órgão – mas também os próprios cidadãos – devem ser capazes de entender as circunstâncias sociais, aspectos históricos determinantes, situação econômica, relações locais de poder, dinâmicas particulares, clima político no entorno, entes envolvidos, atividades desempenhadas, trocas simbólicas, entre outros. Sublinha-se que a noção de contexto, embora conectada com a noção de território, não é abordada aqui como um sinônimo dele e, portanto, pode se referir ao momento, ou seja, o contexto enquanto entorno multimediado com o cidadão.

CONFLITOS — a experiência prévia de interação entre os atores/grupos de interesse é decisiva para o planejamento de práticas e processos participativo-colaborativos. Havendo histórico de conflitos prévio, reduzem-se as chances de que estes mesmos indivíduos, em uma nova interação, ignorem as experiências anteriores. Pelo contrário, tendem a assumir como ponto de partida da interação o ponto de cisão anterior, escalando rapidamente a patamares ainda mais difíceis de se contornar de forma consensual ou mesmo minimamente resolutive.

INTERAÇÃO — o modo de interação é determinante na definição da dinâmica entre as partes envolvidas no processo, da concepção ao monitoramento. A interação face-a-face, para um processo que se pretenda participativo, possibilita uma interação menos frívola, e abre a possibilidade do exercício da empatia – colocar-se no lugar do outro, compreender sua leitura de mundo a partir da perspectiva dele, suas dores, aflições e demandas, ponderar antes de reagir às divergências. Cabe resaltar que esta variável está diretamente atrelada às variáveis tempo, conflitos

TRANSPARÊNCIA — refere-se ao nível de acesso aos dados e processos públicos. É fundamental para a manutenção dos esforços de avaliação e auditoria cidadã, possibilitando identificar o que está sendo realizado, por quem e a que custo. A Constituição

Federal de 1988 postula como direito dos cidadãos o acesso aos dados gerados e mantidos pelo governo – de onde vêm as receitas do Estado, como o arrecadado é utilizado, quem são os servidores públicos, quanto ganham, etc.

FAMILIARIDADE — são duas as formas de familiaridade aqui abordadas – familiaridade com a situação problema e familiaridade entre os próprios atores envolvidos. Enquanto a familiaridade com a situação-problema é entendida como positiva para o processo participativo-colaborativo, por indicar que as observações e experiências vivenciadas concretamente terão menos chances de serem ignoradas, a familiaridade entre os atores pode impedir o fomento às novas ideias, afetando o processo de interação. Ocorre que a familiaridade incita pressupor as ideias e posições assumidas pelo outro, impondo barreiras na interação aberta. Nesse sentido, o desconhecido, embora possa intimidar quando desconsiderado, também pode desempenhar função de estímulo de interação, em que os envolvidos trocam ideias, discutem e constroem proposições em camadas, ouvindo uns aos outros.

NECESSIDADES — ao considerar que em um processo decisório participativo-colaborativo as partes interessadas se fazem presentes, deve-se reconhecer que a questão das necessidades dos indivíduos e grupos participantes igualmente se fará presente, uma vez que indissociável deles, mesmo que não anunciadas. Portanto, ao líder articulador das partes envolvidas no processo, caberá analisar o que precisam (e não somente o que desejam) os perfis implicados na dinâmica

AFLIÇÕES — tal como as necessidades, balizadoras das demandas colocadas pelos atores envolvidos no processo participativo, as aflições também desempenham papel considerável nessa dinâmica. São entendidas como inquietações/medos que, embora possam ter relação direta com o não atendimento de uma ou mais necessidades do indivíduo, não estão necessariamente conectados. As aflições pertencem antes à subjetividade do sujeito e a relação que mantém com suas próprias expectativas – por isso, reside nelas um aspecto antecipatório, preditivo, em que o indivíduo ficcionaliza uma experiência futura a partir de uma experiência presente. A variável aflições também mantém conexão com a variável motivação, uma vez que a ausência daqueles componentes motivadores pode

COMPLEXIDADE — o grau de complexidade fornece indícios de quão desafiador pode ser um processo decisório. São duas as dimensões imediatas de análise da complexidade no sentido aqui proposto: 1) da situação-problema e 2) do processo participativo-colabo-

rativo. Trata-se de uma variável que, para determinação de valor próprio – referente ao grau de complexidade –, está submetida às inter-relação dos diferentes valores assumidos pelas outras variáveis deste *framework conceitual*. Nesse sentido, o conjunto de variáveis aqui expressas estabelece uma lógica de interdependência sistêmica, o que reforça a impossibilidade de compartimentação esquemática para fins de aplicação.

LIDERANÇA — essa variável liga-se diretamente à demanda por intermediação entre atores envolvidos em um processo participativo-colaborativo marcado por interesses divergentes. Quanto mais polarizados forem os interesses dos atores, maior será a habilidade de interlocução exigida para intermediar os potenciais conflitos entre as partes envolvidas. No contexto de atuação do setor público, os designers – ou *policy designers* – podem assumir esse papel, embora não seja uma atribuição restrita a estes profissionais, mas antes um perfil que se desenha em torno de habilidades sócio-relacionais, voltadas à intermediação de conflitos, que se constitui a despeito de conhecimentos técnicos da dimensão produtiva das atividades de design.

INCLUSÃO/PLURALISMO — diz respeito à capacidade de balancear o conjunto de atores sociais na dinâmica participativo-colaborativa. A exclusão pode ser provocada por diferenças de classe social, escolaridade, crença, idade, deficiência, gênero, etnia, cor da pele, orientação sexual, entre outros. Nesse sentido, recomenda-se observar a diversidade de perfis na composição de processos decisórios participativos, de modo que as decisões ponderem as vivências e visões não só desses grupos, mas com especial atenção na variedade de perfis de modo geral – evitando grupos fechados em torno de um único perfil.

ANTECIPAÇÃO — a capacidade de antecipação é fundamental para uma mudança de paradigma na forma de condução das ações de governo – da resolução de problemas ex-post facto, em que os problemas só são considerados como tal e mobilizam esforços e recursos depois que ocorrem, para um modus de atuação guiado por aproximação a cenários futuros desejados, concebidos pelos próprios cidadãos. Nesse sentido, corresponde à capacidade de empregar ficções para modelar o presente e o futuro de acordo com as necessidades, aflições e expectativas da sociedade.

RESPONSIVIDADE — é a capacidade de resposta ágil e efetiva por parte do poder público. Em um cenário de complexidade crescente, instável e em constante transformação, melhorar a capacidade de resposta às demandas torna-se vital para assegurar a manutenção da entrega de valor público.

ACCOUNTABILITY — o termo pode ser traduzido como controle, fiscalização, responsabilização, ou ainda prestação de contas. Nesse sentido, é uma variável que mantém estreita relação com a noção de transparência. O *accountability* é exercido desde o nível institucional, por órgãos como o Ministério Público, a Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União, até o nível social, por cidadãos engajados, organizações não governamentais, fóruns e conselhos deliberativos – todos elementos de controle e fiscalização das ações tomadas pelo poder público.

ADVOCACY — é a capacidade de defender ou se opor a interesses, expondo, concomitantemente, os problemas enfrentados pelos mais diversos setores da sociedade. É o oposto do lobby, conjunto de atividades voltadas ao exercício de influência em defesa de interesses de um cliente ou grupo (empresas privadas e associações), por meio de intermediários. O advocacy busca a mobilização da opinião pública, sobretudo no que diz respeito às políticas públicas de amplo interesse, voltadas às causas comumente denominadas como “sociais”. É especialmente relevante nas fases de formulação de agenda de governo, em que são definidas as prioridades de atuação do governo, na tomada de decisão, em que se decide por um curso de ação possível, e na implementação de políticas, quando o projeto de política pública começa a se concretizar em busca do objetivo para o qual foi planejado.

CONVERGÊNCIA — quanto menor o grau de divergência, maiores são as chances de um processo decisório não sofrer revezes, retornando a um status de nulidade. Um elevado grau de divergência, por outro lado, também pode estimular um maior envolvimento das partes interessadas, que em seu turno, doam-se mais intensamente na construção de propostas de valor capazes de angariar capital político. Assim, salienta-se que a análise contextual da dinâmica em jogo é determinante para que se obtenha algum indicativo de convergência/divergência – Qual é a situação-problema? Quem são as partes interessadas? Há histórico de conflito ou colaboração anterior entre as partes? Quais as necessidades de cada parte envolvida? E as expectativas?

Conclusões

À guisa de conclusão, retomamos pois os objetivos inicialmente traçados para este trabalho, quais sejam: **a)** compreender o universo da governança e gestão pública em um contexto de democracia participativa e suas diferentes abordagens; **b)** analisar o fenômeno da colaboração nos domínios da política e do design, seus desdobramentos e pormenores configurativos enunciados a partir da iniciativa Gov Jam; **c)** identificar fatores e variáveis que possibilitem o alinhamento e atualização da governança e gestão pública com as abordagens participativo-colaborativas de design; **d)** compor um quadro de inter-relações conceituais entre as variáveis identificadas, aclarando seu funcionamento e impacto nos domínios supracitados.

Esses objetivos específicos integraram o escopo da presente investigação, de modo que possibilitassem a composição de um *framework* conceitual, a partir de variáveis identificadas na confluência entre práticas de design, governança e gestão pública participativo-colaborativa, para alcançar um entendimento compartilhado entre os atores sociais no nível local de governo – este, objetivo geral da pesquisa.

Os avanços e achados apresentados ao longo deste documento permitem apontar que os objetivos **[a]**, **[c]** e **[d]** foram integralmente alcançados. O objetivo **[b]**, por outro lado, embora satisfatoriamente respondido dentro dos limites de exequibilidade impostos ao trabalho, sofreu reconsiderações ao longo da investigação. Foram ponderadas novas incursões e levantamentos mais profundos, com resgate de registros mais antigos, possibilitando uma reconstituição da trajetória de realizações da iniciativa GovJam, com um panorama mais amplo, tanto da iniciativa quanto da conjuntura sociopolítica. A despeito dessas ponderações, considera-se que o objetivo geral deste trabalho foi devidamente alcançado.

Com relação aos aspectos teóricos apontados, destacam-se sobretudo as proposições de Crosby, Hart e Torfing (2016), que condensam em essência os posicionamentos apresentados por grande parte dos autores a que se recorreu neste estudo. A lógica de experimentação acompanhada de ciclos de *feedback*, realizados de forma rápida, contornando a culpabilização dos atores envolvidos, propiciam uma aceleração na aprendizagem e alimentam um processo contínuo e colaborativo de aperfeiçoamento, com vistas à criação de valor público. Essas características despontam sobremaneira na iniciativa GovJam, reforçando a posição inicialmente assumida, em favor do uso deste arranjo enquanto ferramenta de governança e gestão pública a nível local – não restringindo-se à ela.

Há, por outro lado, evidências encontradas ao longo do estudo de caso que possibilitam questionamentos sobre a forma de condução ideal para que a iniciativa alcance suas

próprias pretensões, permanecendo abertas possibilidades para o seu aperfeiçoamento. Nesse sentido, caberiam considerações adicionais a partir de uma contra-perspectiva, dos órgãos, agentes e suas estruturas de suporte, que constituem a administração pública.

Quanto ao *framework* conceitual, resultado apresentado ao fim dessa dissertação, deve ser assumido como um primeiro esforço de compreensão da complexa tessitura que sobrepõe visões de design, gestão pública, política e participação cidadão. Nesse sentido, o resultado constitui um ponto de partida, um terreno aberto a novos construtos, endossando a disseminação destes e de outros tópicos, correlatos, na agenda de pesquisas do país.

Cabem também algumas considerações sobre as limitações do resultado. A literatura disponível, como antecipado na seção de revisão bibliográfica, é duplamente dispersa: na abordagem ao tema e na forma de circulação das publicações. Por se tratar de um assunto que conjuga uma infinidade de camadas (instituições, pessoas, contextos, ferramentas, estratégias, visões, conceitos, etc), são reduzidas as chances de aproximação das unidades de análise dos estudos. Há que se considerar também a opção que grande parte dos laboratórios de inovação e outros órgãos governamentais fazem em divulgar seus estudos em canais próprios (sites e redes sociais), o que impossibilita a localização imediata desses trabalhos com a realização dos procedimentos de varredura para revisão sistemática da literatura. Soma-se a isso a ausência de avaliação dessas publicações por pares, abrindo espaço para questionamentos sobre a validade e confiabilidade dos resultados nelas apresentados. Nesse sentido, não se pode afirmar que os tópicos aqui abordados integram um conjunto consolidado de conhecimentos – daí a necessidade de partir de um entreposto metodológico, parte exploratório, parte descritivo. Há também a limitação dos relatos dos entrevistados, os três, todos membros da organização da Curitiba GovJam 2018, o que indica que os dados obtidos em entrevista, quer seja com os outros perfis de participantes envolvidos na iniciativa (cidadãos engajados, criativos ou servidores públicos), quer seja em uma outra localidade em que a iniciativa tenha sido realizada (dentro ou fora do Brasil), poderiam ser muito distintos, reforçando a dificuldade de generalização dos resultados.

Além disso, no que diz respeito ao *modus* atual do design para políticas públicas, evidenciou-se que esse é conduzido por uma visão mais pronunciadamente desenvolvimentista, tecnocrata em algum grau – embora os discursos recorram à inclusão do elemento humano –, com prioridade aos aspectos econômicos, o que acaba por obliterar as mudanças e embates do cotidiano sociopolítico contemporâneo, fundamentais para a manutenção das democracias e uma real aproximação entre as ambições dos cidadãos e os projetos

políticos levados a cabo. Nesse sentido, o trabalho manteve uma tônica original, ao desviar o olhar para discursos e visões que, embora não estejam na contramão da noção vigente, orbitam dispersamente tanto no domínio político quanto no domínio do design, enfrentando resistências em ambos.

Tangente ao escopo da pesquisa, é possível também levantar a questão sobre a determinação de uma atuação tipificante de *policy designers* (designers de políticas), que os singulariza *qua* membros de uma ocupação específica – nos domínios do design ou nos domínios da gestão e governança pública. Ou seja, só se pode abordar a contribuição de *policy designers* enquanto tal, em contraposição à contribuição de uma série de indivíduos, isolada e desarticuladamente, se for possível diferenciar objetivamente as formas de atuação características desses profissionais. Para tal, seria oportuno identificar uma estrutura – pessoas, procedimentos, conhecimento acumulado etc., – que, para existir, não dependesse apenas de cada designer, individualmente, dos partidos ou grupos no poder ou qualquer idiosincrasia em “alta”. A categorização de *policy designer* implica um reconhecimento por parte de seus pares e dos atores com os quais interagem, bem como de um conjunto de qualificações, procedimentos, atividades e “modos de ser” que caracterizam ou tipificam esses profissionais, sendo um tópico investigativo em potencial para trabalhos futuros.

Referências

ABREU, J. C. A. de. **Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet: inovação nos modelos de gestão no setor público** / pesquisador, Julio Cesar Andrade de Abreu. – Brasília: Enap, 2017. 74 p. : il. – (Cadernos, 48)

ALEXANDER, E. R. Design in the Decision-Making Process. **Policy Sciences** – **14**, p.279-292, Amsterdam: Elsevier Publishing, 1982.

ANDREWS, B. Como o processo de políticas públicas está mudando no governo do Reino Unido [palestra]. **III Semana de Inovação em Gestão Pública**. Brasília: ENAP, 16-19 Out, 2017.

ANDRIOLI, I; GALAFASSI, A. A contribuição do STYLING, o design americano do século XX, para o mundo contemporâneo. **I Simpósio Científico FSG de Graduação e Pós-Graduação** – Bento Gonçalves/2015.

AVRITZER, L; ANASTASIA, F. **Reforma Política no Brasil**. Leonardo Avritzer e Fátima Anastasia (org). Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 271p.

BAHIA, L. H. N. **O poder do clientelismo: raízes e fundamentos da troca política**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

BERTOSO, L. da S. **A cocriação como estratégia de inovação no setor de vestuário**. Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

BLANCHARD, D. Empirical strategies of bottom-up development. **ICA International IERD Regional Development Symposia**. pp. 318-338, 1988.

BOBBIO, N. **Liberalismo e Democracia**. Tradução: Marco Aurélio Nogueira. 6ª ed., 8ª reimp., São Paulo: Brasiliense, 2005.

BØDKER, S. Creating Conditions for Participation: conflicts and resources in systems development. **Human-Computer Interaction**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 215-236, set. 1996. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1207/s15327051hci1103_2.

BONAVIDES, P. **Ciência política**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

BONSIEPE, G. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

BRASIL. **Participação Social no Brasil**: entre conquistas e desafios. Secretaria-Geral da Presidência da República, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas** / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, 2014. 91 p.

BROOKS, S. **Public Policy in Canada: an introduction**. McClelland and Stewart Inc. Toronto, 1989.

BURGE, J. E.; MCCALL, R. Diagnosing Wicked Problems. **Design Computing And Cognition '14**, [S.L.], p. 313-326, 2015. Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-14956-1_18.

CAMAU, M.; MASSARDIER, G. **Démocraties et autoritarismes**. Paris: Karthala, 2009.

CARVALHO, J. M. de. Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual. **Dados**, v. 40, n. 2, p. 229-250, 1997.

CHRISPINO, A. **Introdução ao estudo das políticas públicas**: uma visão interdisciplinar e contextualizada. Rio de Janeiro, 2016.

COCHRAN, Charles L. et al. **American Public Policy: An Introduction**. Belmont: Thomson Higher Education, 2006. 508 p.

COCHRAN, Charles L.; MALONE, Eloise F. **Public Policy: Perspectives And Choices**. 3. ed. Boulder: Lynne Rienner Pub, 2005. 512 p.

COMPARATO, F. K. Requiem para uma Constituição. **Revista Trimestral de Direito Público**, n. 20, p. 5-11, 1997. Disponível em: <http://publicacao.mprj.mp.br/rmprj/rmp_comemorativa/files/assets/basic-html/page114.html>.

CONFORTO E.; et al. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**. Anais do 8º CBGDP. 2011.

CONSIDINE, M. Thinking outside the box? Applying design theory to public policy. **Politics & Policies**, vol. 40, n. 4, p. 704-724. Wiley Periodicals, 2012.

D'AVILA FILHO, P; JORGE, V.L; COELHO, A. F. Acesso ao poder: clientelismo e democracia participativa, desconstruindo uma dicotomia. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Vol. 4 n. 2, p. 211-233, Porto Alegre, jul.-dez. 2004.

DAHL, R. **Democracy and its critics**. New Haven: Yale University Press, 1991.

DESIGN COMMISSION. **Designing Democracy**: How designers are changing democratic spaces and processes. London: Policy Connect, 2015.

DIAMOND, L. **Para entender a democracia**. Tradução: Vitor Adriano Liebel [et al.]. 1. ed. Curitiba: Instituto Atuação, 2017.

DIAS, M. R; Da capilaridade do sistema representativo. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Vol. 4 n. 2, p. 235-256, Porto Alegre, jul.-dez. 2004.

DYE, T. D. **Understanding Public Policy**. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey, 1972.

EHN, P.; NILSSON, E.; TOPGAARD, R. **Making Futures**: Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2014.

FISHKIN, J. S. **Quando o povo fala: democracia deliberativa e consulta pública**. 1. ed. Curitiba: Atuação, 2015.

FONTANA, I. M. **Fatores críticos de sucesso para a colaboração no design de sistemas produto-serviço**. Dissertação (Mestrado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓMEZ GONZÁLEZ, C.; LECUONA LÓPEZ, M.; HERNÁNDEZ MONSALVE, M. Análisis de bibliografía sobre políticas de diseño. **Iconofacto**, vol.12, n. 19, Julio - Diciembre, 2016.

GUGLIANO, A. A. Democracia, participação e deliberação. Contribuições ao debate sobre possíveis transformações na esfera democrática. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Vol. 4 n. 2, p. 257-283, Porto Alegre, jul.-dez. 2004.

HEAD, B. W.; ALFORD, J. Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. **Administration & Society**, [S.L.], v. 47, n. 6, p. 711-739, 28 mar. 2013. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0095399713481601>.

HEEMANN, A.; LIMA, P.; CORRÊA, J. Fundamentos para o Alcance da Colaboração em Design. **Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo**: 2008. Disponível em: <<https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/57/54>>.

HEREDIA, B. M. A.; PALMEIRA, M (Org.). **Política, governo e participação popular: conselhos, orçamento participativo e outras experiências**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2002.

HOBİ, G; RAULIK-MURPHY, G; CHRISTIANO, S. Design de Serviços no Setor Público: Estudo de Caso da Lei de Liberação de Eventos da Prefeitura de Joinville – SC. Belo Horizonte: **12o P&D 2016 – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, 2016.

HOWLLET, M; MUKHERJEE, I. Policy Design and Non-Design: Towards a Spectrum of Policy Formulation Types. **Politics and Governance**, vol 2, issue 2, p. 57-71. 2014.

HOWLLET, M. From de ‘old’ to the ‘new’ policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance. **Policy Sci**, p. 187-207. 2014.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1990-2014. In: **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Org. Pedro Cavalcante [et al.]. – Brasília: ENAP: Ipea, 2017. 266 p.

KOONTZ, H.; HEINZ W. **Essentials of Management**: An International, Innovation, and Leadership Perspective. 10th ed. New Delhi: McGraw-Hill Education (India) Private Limited, 2015.

LARRISON, C. R. A Comparison of Top-Down and Bottom-Up Community Development Interventions in Rural Mexico: Practical and Theoretical Implications for Community Development Programs. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press, **Mexican Studies**. Vol. 3, 2002.

LASSWELL, H. D. **Politics: Who Gets What, When, How**. New York: Whittlesey House, 1936. 264 p.

LEE, Y. Design Participation Tactics: Redefining User Participation in Design. In: **Design Research Society International Conference**. [s.l.]: Design Research Society, 2006.

_____. Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process. **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 31-50, 2008.

LINDQUIST, E.; VINCENT, S.; WANNA, J. **Putting Citizens First: Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century**. ANU Press, 2013.

LÖFFLER, E. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modernisierung. **Verwaltung + Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LUBENOW, J. Esfera pública e democracia deliberativa em Habermas: modelo teórico e discursos críticos. **Kriterion**, vol. 51 n 121. Belo Horizonte, Jun 2010.

MAFFEI, S; MORTATI, M; VILLARI, B. Making/Design Policies Together. **10th European Academy of Design Conference**. 2012.

MAINWARING, S; BRINKS, D; PÉREZ-LIÑÁN, A. Classificando regimes políticos na América Latina, 1945-1999. **Dados**, v. 44, n 4. p. 645-687. Rio de Janeiro, 2001.

MORAES, D. de. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

NABATCHI, T.; LEIGHNINGER, M. **Public participation for 21st century democracy**. New Jersey: Editora John Wiley & Sons, Inc., 2015.

OBER, J. **The rise and fall of classical Greece**. Princeton University Press, 2015.

OBREGON, R. F. A; VANZIN, T; ULBRICHT, V. **AVA Inclusivo: recomendações para design instrucional na perspectiva da alteridade**. Rosane de Fatima Antunes Obregon, Tarcísio Vanzin, Vania Ribas Ulbricht. São Paulo: Pimenta Cultural, 2015. 234p.

OTAYEK, René. A descentralização como modo de redefinição do poder autoritário? Algumas reflexões a partir de realidades africanas. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, [S.L.], n. 77, p. 131-150, 1 jun. 2007.

PARANÁ PESQUISAS. **Pesquisa Brasil Online – Avaliar o Panorama Político Atual/ Novembro 2017**. Instituto Paraná Pesquisas, Opinião Pública. Curitiba, nov. 2017. Disponível em: <<http://www.paranapesquisas.com.br/wp-content/uploads/2017/11/Pol%C3%ADtica-Atual-M%C3%ADdia..pdf>>. Acesso em 19/12/2017.

PATROCINIO, G. H. **The impact of European design policies and their implications on the development of a framework to support future Brazilian design policies**. Cranfield University. 2013.

PETERS, B.; ZITTOUN, P. **Contemporary approaches to public policy: theories, Controversies and Perspectives**. 1. ed. Palgrave Macmillan UK, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRZEWORSKI, A; STOKES, S. C.; MANIN, B. **Democracy, Accountability, and Representation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 351 p.

RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G. Y LEWIS, A. Design Policy: An Introduction to What Matters. **Design Management Review**, 21(4), 52–59. 2010.

RIBEIRO, R. J. **A democracia**. 1.ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M.. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 155–169, jun. 1973. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/bf01405730>.

SANDERS, E. B.-N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. **Codesign**, Delft, v. 4, n. 1, p. 5–18, mar. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/15710880701875068>.

SANTOS, B. S. **Democracia e participação: o caso do orçamento participativo de Porto Alegre**. Porto: Edições Afrontamento Lda, 2002.

SARTORI, G. **A teoria da democracia revisitada**. São Paulo: Ática, 1994.

SCHNEIDER, B. **Uma introdução**: o design no contexto social, cultural e econômico. Tradução: George Bernard Sperber e Sonali Bertuol. Editora: Edgard Blücher, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. Nova York: Harper & Brothers, 1963.

SINTOMER, Y. **O poder ao povo**: júris de cidadãos, sorteio e democracia participativa. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

SISK, Timothy et al. **Democracia em nível local**. 1. ed. Curitiba: Atuação, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIERNO, P. **Aristóteles**: a teoria política da constituição e da deliberação. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2008.

TORCAL, M. La desafección en las nuevas democracias del sur de Europa y Latinoamérica. *Instituciones y Desarrollo*, p. 8-9, may 2001.

TUNSTALL, E. D. Mapping the Design Policy Landscape. **SEE Design Bulletin - Issue 5**, 2007.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 5-43, Mar-Abr. 1996.

VAZ, J. C. Avaliando a gestão. Dicas: idéias para ação municipal. São Paulo, **Revista PÓLIS**, n.24, Out. 1994.

WU, X. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos** / Xun Wu, M. Ramesh, Michael Howlett, Scott Fritzen; traduzido por Ricardo Avelar de Souza. – Brasília: Enap, 2014. 160 p.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Apêndices

APÊNDICE **A**: Quadro de artigos selecionados para leitura completa.

Fonte: o autor (2017)

TÍTULO	ANO	AUTORES	PALAVRAS-CHAVE
<i>Collaborative Governance in Theory and Practice</i>	2007	Chris Ansell e Alison Gash (ANSELL & GASH, 2007)	(os autores não inseriram palavras-chave)
<i>Making/Design Policies Together</i>	2012	Stefano Maffei, Marzia Mortati e Beatrice Villari (MAFFEI, MORTATI e VILLARI, 2012)	Collaborative policy; Policy cycle; Co-design policy.
<i>Thinking Outside the Box? Applying Design Theory to Public Policy</i>	2012	Mark Considine (CONSIDINE, 2012)	Design Theory; Expertise; Heuristics; Policy Making; Public Policy; Public Admin. Theory; Theories of Public Policy.
<i>From the 'old' to the 'new' policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance</i>	2014	Michael Howlett (HOWLETT, 2014)	Public policy; Policy design; Policy formulation; Policy advice; Policy instruments; Policy tools.
<i>A Participatory Approach for Envisioning a Smart City</i>	2015	Peter van Waart, Ingrid Mulder e Cees de Bont (WAART, MULDER & BONT, 2015)	Participatory prototyping; Transition management; Quadruple helix; Smart city; Internet of Things.
<i>Public value creation through collaborative innovation</i>	2016	Barbara C. Crosby, Paul 't Hart e Jacob Torfing (CROSBY, HART & TORFING, 2016)	Public value; Innovation; Governance; Public leadership; Collaborative public management; Co-creation; Forums; Arenas.
<i>Understanding Participatory Governance: An Analysis of Participants' Motives for Participation</i>	2016	Peter Gustafson e Nils Hertting (GUSTAFSON & HERTTING, 2016)	Participatory governance; Participants; Motives; Neighborhood renewal.

APÊNDICE **B**: Quadro de diferenças entre gestor empresarial e gestor público, e suas atribuições. Fonte: adaptado de Chrispino (2016, p.205)

	GESTOR EMPRESARIAL	GESTOR PÚBLICO
VALORES		
Motivação	<i>Lucro pessoal e material; prestígio pessoal.</i>	<i>Resultados sociais positivos; reconhecimento.</i>
Recompensa	<i>Poder econômico.</i>	<i>Resultado social.</i>
Projeto pessoal	<i>Destacar-se na média.</i>	<i>Alcançar metas estabelecidas.</i>
Energia canalizada	<i>Ao extremo, contra a concorrência.</i>	<i>Para áreas possíveis de ação no âmbito da necessidade social.</i>
Origem dos recursos	<i>Pessoal, ou de grupo de pessoas.</i>	<i>População.</i>
LÓGICA DE GESTÃO		
Lógica decisória	<i>Custo x benefício</i>	<i>Custo/efetividade</i>
Procedimento estratégico	<i>Otimizar</i>	<i>Maximizar</i>
Escolha da equipe	<i>Individual, por seleção/indicção</i>	<i>Impessoal, por concurso público</i>
Capacitação da equipe	<i>Programa permanente</i>	<i>Eventos ocasionais</i>

Área de fricção e confronto	<i>Externa; concorrência.</i>	<i>Interna; oposição política.</i>
Atividade	<i>Regras abertas.</i>	<i>Regras superreguladas.</i>
Adversários	<i>Externos.</i>	<i>Internos.</i>
Tempo de permanência	<i>O tempo em que sua gestão é eficaz.</i>	<i>Períodos fixos e curtos de governo.</i>
Contexto político	<i>É usuário do contexto político.</i>	<i>É produtor e escravo do contexto político.</i>
FORMAÇÃO DO GESTOR		
Eixo	<i>Gira em torno do lucro.</i>	<i>Ambiente, relações internacionais e institucionais, equilíbrio de poderes, necessidades coletivas e pessoais, demandas distintas etc.</i>
Relação com a gestão	<i>É formado para ser gestor.</i>	<i>É escolhido para ser gestor.</i>
Ferramentas e questões	<i>Balanços, estoques, mercados, rentabilidade, créditos, liquidez, produção etc.</i>	<i>Ambiente, relações internacionais e institucionais, equilíbrio de poderes, necessidades coletivas e pessoais, demandas distintas etc.</i>
Política	<i>É contexto, vista como restrição.</i>	<i>É o centro e o motivo de existir.</i>
Abordagem	<i>Unilateral, dirigida ao lucro.</i>	<i>Multilateral, difusa no coletivo e nas múltiplas demandas.</i>

APÊNDICE **B**: Protocolo-roteiro para condução de entrevistas aos membros da organização da Curitiba GovJam 2018. Fonte: o autor (2019)

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

- 1 - Qual a sua área de formação e/ou atuação profissional?
- 2 - O que te levou à organização da Curitiba GovJam?
- 3 - Qual atividade desempenhou? Porquê?
- 4 - Como ocorreu a definição das dinâmicas para o dia do evento?
- 5 - Como foram selecionadas as ferramentas/técnica utilizadas?
- 6 - Como ocorreu a divulgação do evento?
- 7 - Como ocorreu o processo de inscrição dos participantes?
- 8 - Como ocorreu o contato com os agentes/órgãos públicos participantes?
- 9 - Como foram definidos os agrupamentos dos participantes inscritos?
- 10 - Como se deu o acompanhamento das atividades ao longo do evento?
- 11 - Como se deu a definição do problema abordado na Curitiba GovJam 2018?
- 12 - Após as apresentações das soluções, ao término do evento, foi tomado algum passo subsequente?
- 13 - Houve demonstração de interesse de agentes/órgãos públicos pelas soluções projetadas durante a Curitiba GovJam?
- 14 - Como foi suprida a necessidade de recursos para a realização do evento?
- 15 - Quais foram as dificuldades e/ou desafios enfrentados ao longo da organização e da realização do evento?
- 16 - Em sua opinião, o que poderia ser modificado na Curitiba GovJam para ela se tornar um evento melhor?

APÊNDICE **C**: Termo de consentimento livre e esclarecido, para cessão de entrevista. Fonte: o autor (2019)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, portador do RG. Nº _____, CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada “Abordagem colaborativa de design para políticas públicas: um estudo sobre a iniciativa Global GovJam como ferramenta de governança e gestão pública local”, desenvolvida pelo acadêmico Cezar de Costa (mestrando), vinculado ao programa de pós-graduação em Design de Sistemas de Produção e Utilização, da Universidade Federal do Paraná, sob orientação do professor Adriano Heemann. Permito que, para fins de pesquisa científica, se obtenha fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos, não havendo, porém, identificação por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. As fotografias, filmagens e gravações de voz pertinentes ao estudo ficarão sob a propriedade e guarda dos pesquisadores responsáveis pela condução do estudo.

Curitiba, 15 de Janeiro de 2019

Nome completo do entrevistado

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE **D**: Transcrição de entrevista concedida pelo entrevistado [E1], membro da organização da Curitiba GovJam 2018. Fonte: o autor (2019)

IDENTIFICADOR DO ENTREVISTADO > E1

1 - Na verdade, eu tenho *background* em desenvolvimento e análise de sistemas, e depois de trabalhar pelo menos uns dez anos nessa área eu fiz especialização em design centrado no usuário, que é onde de fato eu tenho agora atuado. Bem focado em inovação e design nas empresas;

2 - Antes de chegar na GovJam eu tinha já organizado a Service Jam em 2016. O que me levou a participar [da GovJam] foi porque eu estava em um momento de transição da minha carreira, saindo da área mais técnica e indo para a área criativa de design e eu queria acelerar um pouco esse processo. Alguns dos meus professores da especialização comentaram sobre a Service Jam e falaram que estavam precisando de voluntários para organizar, aí dessa vez eu participei bem como *staff* [suporte] mesmo, no corre corre das coisas de infraestrutura e tudo mais. Naquele mesmo ano, em 2016, eu fiquei sabendo que tinha a GovJam e aí eu tive uma participação mais na parte de organização, pensando um pouco mais em processo e como seria a experiência dos participantes, etc. De lá pra cá eu tenho participado da organização de todas as Service Jam's, inclusive a gente já está organizando a de 2019, e acabei apoiando a GovJam do ano passado, então foi mais ou menos nesse sentido, de eu queria acelerar um pouco mais a minha introdução dentro do mundo de design, eu não sabia muito bem como que poderia se trabalhar com design e eu vi ali uma forma de estar próximo de pessoas que já trabalhavam com isso e, na verdade, depois que eu organizei a primeira Service Jam eu realmente me apaixonei por esses momentos de cocriação, sabe? Então toda a minha carreira depois foi muito influenciada por esses eventos.

3 - Nessa última edição [GovJam 2018], como era a G***** [nome de outro membro da organização] que estava encabeçando a parte de negociação, acho que ali tinha muito da essência dela e da D*** [consultoria encabeçada pelo referido membro]. Ela falou que não estaria presente no dia da GovJam, aí ela entrou em contato comigo para saber se eu poderia apoiar na condução do evento, se eu poderia estar ali facilitando todo o processo, então o primeiro contato dessa vez na GovJam foi muito focado nisso, de participar desse momento em que teria um gap durante a organização. Acho que isso foi muito influenciado por eu estar na frente dessas outras iniciativas, da Service Jam. Então o escopo é muito parecido, mas lógico, a abordagem é um pouco diferente,.. mas as essências [dos

eventos] são muito parecidas, então ela veio até mim mais nesse sentido. Aí quando eu conversei com ela, eu falei que topava participar desse momento. Eu falei “cara, eu vou chamar mais uma colega nossa, a B*****, que também tá comigo nas Service Jam’s”, porque o ambiente de Gov [Jam] é um pouquinho diferente da Service [Jam], o público é um pouco diferente, então pra que a gente tivesse bastante segurança, que fosse um evento proveitoso e que a gente realmente estivesse atendendo às expectativas do pessoal que estaria participando eu falei “G*****, eu vou precisar contar com mais uma pessoa, pra deixar bem redondinho”. Aí tanto eu quanto a B***** a gente fez algumas reuniões com a G***** e daí foi onde que além da facilitação, o que eu pude contribuir foi pensando no cronograma de atividades que estaria acontecendo, então a gente desenhou toda uma programação para que a gente conseguisse mostrar o design e mesmo assim as pessoas, os participantes, conseguissem encontrar soluções para aquele desafio e como fazer para conectar tudo isso. Essa parte do cronograma e da elaboração das ferramentas que a gente vai utilizar é também algo que me interessa bastante.

4 - A gente conversou com ela [G*****] um dia, pra entender um pouco quem era o público que estaria participando e o que eles tinham de expectativas. A partir do momento em que a gente sabia que tinha a Agência do Empreendedor como instituição governamental que seria nossa parceira, a ideia foi primeiro entender um pouco quem é esse público e o que eles tinham de expectativa e se a gente já tinha um problema pré-rastreado, se já tinha alguma coisa bem evidenciada, porque a gente poderia montar a organização do evento em cima das necessidades da Agência do Empreendedor, diferente da [Service] Jam, que a gente faz de uma forma muito solta, a gente espera que as pessoas tragam problemas muito distintos uns dos outros. E ali, como tinha o contexto da Agência [do Empreendedor], a gente queria trazer um pouco mais pra realidade deles, como que eles poderiam ver que o design de fato ajudou a encontrar soluções para o dia a dia, então essa primeira conversa foi muito para entender esse público e quais eram as dificuldades. E também uma coisa que a gente teve que se preocupar muito foi com a questão dos horários,.. o que a gente conseguiria fazer, dentro da abordagem do *Double Diamond*, que realmente fizesse sentido e com qualidade ao longo daquele período que a gente tinha, então a gente buscou técnicas que nos dessem esse suporte, sabe? Então a gente desenhou todo o cronograma, foi o momento em que os participantes foram ouvidos pelo resto do seu grupo, até pra que servisse de “quebra-gelo”, pra eles entenderem o que cada uma daquelas pessoas tinha de problema, então foi primeiro o mapa mental que a gente acabou rodando, depois a gente trouxe o tema global, porque de certa forma, como é um evento que tem uma organização global e tem um tema comum, a gente usou esse tema na verdade como uma “saída de caixa”, a gente inverteu um pouco a lógica ali do que normalmente acontece. Normalmente o tema global serve para gerar *insights*

[ideias] para daí pensar em problemas, e a gente fez ao contrário, pegou problemas e aí desse tema global a gente fez com que as pessoas saíssem da casinha,.. o que é que aquele tema nos lembra no dia-a-dia e a gente tentou combinar o problema que eles escolheram com essas coisas do dia que aquele tema surpresa pudesse desenrolar né, então acabamos trabalhando dessa maneira. O que foi bem interessante nessa GovJam é que a gente desenhou duas ferramentas. A primeira foi um painel de soluções análogas. Aquele painel de soluções análogas e o painel de personas foram as duas que a gente desenhou exclusivamente por causa da GovJam, porque a gente não teria muito tempo pra fazer empatia, para conseguir desenhar personas de fato, então a gente teria que usar a experiência dos empreendedores. Então desenhamos um painel em que o grupo resumia qual era o objetivo deles, qual era o desafio deles em uma frase, seguindo aquela técnica do “Como nós podemos...?” e aí eles diziam três públicos que viviam aquele problema, quais eram as três personas que eles conseguiam conectar com o dia-a-dia deles, então foi uma maneira de a gente pelo menos introduzir o conceito de design centrado no usuário, mas como a gente não tinha tempo de empatia, ficou uma coisa um pouco mais superficial mesmo, porque a gente ia acabar desenhando personas que de fato não seriam a realidade, porque a gente não teria feito pesquisa, na da disso. Então esse foi um painel que a gente desenhou e o outro foi o das soluções análogas, que era pegar aquelas palavras aleatórias do tema global, transformar isso em características que pudessem ser características dos serviços que eles fossem criar. Então essas foram as duas ferramentas que a gente acabou desenvolvendo ao longo das reuniões, e que depois validamos com a G****. A gente fez uma primeira reunião com a G**** para entender o público, depois nós conversamos eu e a B****, a gente se encontrou mais umas duas vezes pra pensar como poderia ser e depois a gente mandou pra G***** a nossa ideia. Aí a G**** deu um ou outro ponto de atenção pra gente se preocupar, era mais questão de horário e ordem das coisas. Ela comentou “ah tirem foto antes do almoço porque se o pessoal acabar indo embora vocês não terão foto com todo mundo”, então foram esses detalhes, que a G**** é expert e nos deu essas dicas. Mas foi bem legal, ela confiou bastante na gente. E o que a gente tirou de grande aprendizado foi o desenvolvimento dessas duas ferramentas, sabe?

[Você comentou anteriormente sobre a empatia. Na sua opinião, qual a importância que ela desempenha nesse contexto?]

No dia-a-dia a empatia, [independente de] qual for a técnica de *discovery* [descoberta], ela é fundamental para que você consiga de fato concretizar aquilo que as pessoas estão... qual o comportamento das pessoas e qual é o sentimento que elas tem, qual é a dificuldade com aquilo que você pode projetar como uma boa solução, então sem essa etapa eu acredito que você não consegue ter insumo suficiente sobre o problema que essas pessoas enfrentam para aí você pensar numa solução. No caso ali da Gov[Jam] então, quando a gente faz por exemplo a Service Jam, a gente sempre propõem para o pessoal fazer uma

exploração pela cidade, conversar com pessoas, tentar fazer um formulário online que pelo menos gere esses insumos. É óbvio que em um evento como esse, em um Hackathon ou o que for, a profundidade das informações que você tem são bem rasas, então acaba servindo mais como um direcionamento e, no caso da Gov[Jam], eu acho que na verdade o sentimento que talvez tenha passado de ter sentido falta [de mais atividades voltadas à empatia] é porque isso tá muito no meu hábito de tentar resolver, sabe? É pensar “ah eu não consigo pensar em uma solução sem eu ter de fato conversado com as pessoas que enfrentam aquele problema”. Aí a gente acabou optando por usar técnicas com base na experiência das pessoas [que trabalham atendendo o público-alvo das soluções]. Não quer dizer que no meu dia a dia eu acabe não usando isso, é muito comum em alguns casos usar proto-personas, que é antes da validação da persona, então eu senti que a gente acabou simplificando e eu acho que o maior ganho foi o fato de a gente conseguir falar na língua daquelas pessoas. Na Service Jam tem muito mais designers participando, então falar sobre personas é muito mais fácil pra eles, porque pra eles tá dentro do contexto. No caso daquele público ali eles nunca tinham pensado sobre personas, então eu acho que foi uma maneira de introduzir um pouco esse conceito, de estar pensando no usuário, mas de uma forma que fizesse sentido pra eles porque aí quando a gente ia conversar com eles “olha, vocês escolheram esse desafio aqui <Como nós podemos trazer mais informações para os empreendedores?>”, por exemplo, então eles conseguiam pensar “puxa, mas semana passada eu conversei com uma cabelereira X, ela tinha essa dificuldade mesmo”, então eles conseguiram encontrar pessoas que eles já atenderam, e que enfrentaram aquele problema, então acho que o propósito de conectar a persona com o problema, a gente acabou fazendo de uma forma um pouco inversa mas que realmente deu match, porque para eles fazia muito sentido, porque conseguiram de fato conectar esse desafio com pessoas que eles atenderam já, então o sentimento que talvez eu tenha passado é mais de que dá vontade de a gente fazer a pesquisa, saindo na rua, descobrir. Mas ali eu acho que funcionou bem, até pelo público que participou.

5 - Assim, eu não participei tão a frente disso né, mas pelo que eu fui acompanhando foi feito em duas frentes, uma frente foi com a Agência do Empreendedor, que aí a G***** estava muito na frente, porque já faz parte da rede de contatos dela, então era ela quem estava fazendo essa interlocução, conversando com o pessoal. Até porque num primeiro momento não ia ser a Agência do Empreendedor o nosso foco, seria uma outra secretaria, eu acho que era a de turismo, se não me engano. Mas não deu certo data, alguma coisa assim, aí a gente conseguiu com a Agência do Empreendedor, aí para o público externo... eu não lembro quantos participantes foram, mas acho que foram cerca de 30 inscrições gratuitas, então a divulgação foi toda via facebook, as pessoas se inscreviam num formulário, elas colocavam a profissão delas, porque a gente queria que tivesse uma pluralidade maior de

profissões, e depois a gente conseguiu trazer designers ou criativos, e pessoas de outras profissões, outras áreas, e mais o pessoal da Agência do Empreendedor para fazer cada um dos grupos. O que eu sinto falta, se eu tivesse que falar sobre a divulgação, é que o facebook não é hoje o único canal para isso, então por exemplo, eu sou uma pessoa que do ano passado para cá se eu reduzi o uso do meu facebook em 90% é normal, entendeu? E eu vejo outros colegas da área ou nem tanto da área que estão reduzindo muito o uso dessa rede social, então acho que fica aí uma forma de a gente pensar que outros meios a gente tem de comunicação, talvez como que a gente chega de fato nessas pessoas que estão interessadas sem que seja por uma única rede social, sabe? É um desafio que, por exemplo, a gente vai ter que pensar agora na Service Jam.

E vocês já consideraram alguma alternativa nesse contexto da Service Jam?

Na Service [Jam] o que a gente tem feito, que aí até me surpreendeu, [foi que] a gente tem uma página no facebook que tem um certo engajamento do público, não tem super [muitas] curtidas nem nada de [muito] volume, mas as pessoas que curtem nossa página são pessoas que de fato querem acompanhar o evento, então de certa forma tem um engajamento ali que a gente precisa. A gente também tá explorando um pouco mais o instagram, mas o que chamou muito a minha atenção dessa vez foi que todo ano a gente tem um site né, servicejamcuritiba.com.br, e todo ano a gente muda a interface para a nova edição, a gente lança a nova marca, faz toda uma redivulgação. E a gente fez pouca divulgação sobre o site estar atualizado, e dessa vez a gente colocou no site uma caixinha de que a gente já estava preparando a Service Jam e [para que o visitante] deixasse o seu email aqui [na caixa de texto disponibilizada] para a gente entrar em contato quando tivesse as informações e a [abertura das] inscrições, então a pessoa receberia essa informação antecipada, então assim, para a gente, para mim está sendo bem surpreendente porque a gente não tem feito uma super divulgação do site e toda semana tem alguém se inscrevendo. A gente já tem mais ou menos umas 30 pessoas na fila de espera para receber essas informações. Parece tão pouquinho, para quem não está divulgando,... a nossa Service Jam dá em média 50 pessoas, então se pelo menos nós conseguirmos converter pelo menos 50% dessas pessoas pelo menos a gente já conseguiu atingir alguma coisa. Mas acho que a gente precisa explorar um pouco melhor isso mesmo. Teve uma outra edição em que a gente colocou um cartaz e colocou nas universidades também, e aí a gente falava para o pessoal “mandem uma foto do cartaz e você ganha 10% de desconto na inscrição”, então teve algumas, mas não muitas, sabe? A gente tem sorte de o boca a boca na Service Jam ser muito mais forte que o que a gente faz na mídia.

Você acredita que as estratégias de comunicação utilizadas na Service Jam poderiam impactar na GovJam também?

Eu acho que um pouco sim, e outra coisa que falta seria o apoio da própria rede da prefeitura. A gente faz esses eventos e não tem muito incentivo de publicidade deles, então a gente vê lá, puxa, que seja o facebook da Prefeitura de Curitiba. Um post lá atinge muito mais pessoas que a gente que tem pouquíssimas curtidas e depende de compartilhamento. E acho que falta um pouco mais dos órgãos governamentais quererem apostar nesse tipo de evento e apostar com propriedade.

6 - Eu não tenho muitos detalhes disso. Quando a G***** contou um pouco dessa história para a gente, como ela tem uma rede de contatos muito forte nos órgãos governamentais, eu acho que isso facilitou muito, [porque] ela já trabalha com muitas pessoas nesse meio, ela está a frente de outras causas. Então eu acho que ela já tentou secretarias que tivessem uma certa abertura. É uma suposição minha. Mas eu imagino que era onde ela já tivesse uma proximidade. Talvez quem consiga te dar um pouco mais de detalhes sobre isso além dela seria o T****, que também é uma pessoa que faz parte da prodesign, e ele também articula bastante isso para nós. Ele também é um cara que [por estar] na prodesign [Associação de Profissionais de Design do Paraná], muito envolvido politicamente em Curitiba por outros ofícios dele, ele consegue ter uma abertura nas secretarias porque ele já tem um radar de onde que a coisa funciona melhor ou não funciona tão bem [...] ele apoia bastante nesse sentido, de saber onde que a gente pode pisar, porque tem algumas secretarias que são bem mais fechadas ou nem tem tanto interesse, enquanto outras tem bem mais interesse, então ele tem essa visão mais clara de onde a gente pode ir. Ele e a G*****.

7 - Eu também não participei dessa parte da separação [definição dos agrupamentos] mas eu sei como ela funcionou. Foi feito por esse formulário das pessoas que eram cidadãos. Eles colocaram qual era a profissão e se eles já tinham participado de uma Jam antes. Aí eles agruparam, fizeram uma separação bem por esses tipos de perfil, então teria uma ou duas pessoas da secretaria em cada grupo, uma pessoa criativa, que seria um designer, uma pessoa de outra profissão e uma pessoa que já participou de uma Jam. Eles tentaram organizar dessa maneira para ter um pouco mais de uniformidade [heterogeneidade] nos grupos. Mas chega na hora, não acontece nada disso. Por quê? Porque as pessoas faltam, as pessoas têm outras necessidades, sabe? Então acabou que na hora a gente teve que ajustar um pouco, mas ainda assim tentando equilibrar pelo menos pra que tivesse designers mais distribuídos, ou que tivesse um pouco mais de troca até de gênero, para não ficar só muitos homens ou muitas mulheres em um único grupo. Então a gente tentou gerar um pouco mais de diversidade, mas é óbvio que os grupos não ficaram fechados do jeito que tinha sido pensado inicialmente.

Na sua opinião, por que as pessoas acabam não comparecendo ao dia do evento?

No caso da GovJam, o meu principal palpite é porque o evento é de graça e o evento é durante a semana. Esses dois motivos. Assim, a Gov[Jam] é um evento global, e eles sempre fazem durante a semana, porque na cabeça deles, da organização global, você está trabalhando naquele dia, só que de uma maneira diferente. Então, a gente já tinha pensado uma vez em fazer no final de semana em vez de fazer no dia oficial, mas aí a própria G***** falou “não dá pra ser em outro dia, porque a pessoa não vai deixar de curtir o lazer dela com a família para ir em um evento”. É diferente da Service [Jam], que a pessoa tá querendo ir lá aprender. Ali [na GovJam] a gente está pedindo para que pessoas do órgão [governamental] deixem de trabalhar e estejam ali por uma causa. Então é um conceito diferente. Isso é muito bom do ponto de vista do governo [do órgão envolvido], mas para o cidadão não é tão favorável. Então se ele não tem um horário flexível ou se ele tem um imprevisto, alguma coisa assim, é muito mais fácil de acabar faltando, porque ele [o cidadão] não desembolsou nada para participar, do que prejudicar a vida de um gov [membro do órgão governamental envolvido], que é quem a gente precisa trazer cada vez mais para perto. Então eu imagino que são essas duas coisas: 1) porque o evento é de graça e 2) porque é durante a semana. Talvez [ser] durante a semana tenha um peso maior que o [evento] ser de graça.

Você comentou sobre a necessidade de se aproximar mais dos atores governamentais. Por que você assume essa posição em relação a isso?

Porque a cidade ela é feita para as pessoas, então eu acho que o design tem o papel de transformar a nossa sociedade. Eu acho que não existe formas de a gente pensar em coletivo se não tiver uma abordagem do design, esse olhar, essa lente do design. Então é mais por isso, assim. Eu sinto que hoje, pelo menos no Brasil, ainda é muito distante. A gente vê cases lindíssimos fora do Brasil, porque a cultura [do design] já está bem mais estabelecida, etc. Então eu acredito muito no quanto o design pode transformar a vida e a gente realmente fazer as coisas que façam sentido para as pessoas, e não porque simplesmente a gente precisa fazer, sabe? E isso não é só no contexto governamental, mas acho que ele é aquele que pode realmente transformar muito mais a vida das pessoas, porque a gente está aí na cidade para isso, a gente está aqui no mundo para viver, então...

8 - Sobre a apresentação em si, a gente foi meio que no improviso mesmo. A gente não se preparou muito assim pra “ah você toca essa parte e eu toco essa”, deixamos bem solto, porque como a gente já tinha tido experiências com a Service Jam a gente sentiu que estávamos alinhadas para isso. O que a gente fez de preparação mesmo foi preparar slides que contassem bem qual era o propósito de uma Jam, o que significa um “design jam”, então a gente quis explorar bastante isso com o pessoal, trazer cases [casos] que

fizessem sentido para aquele público, então esse foi todo o momento de introdução, e durante a sequência das tarefas a gente ia colocando um timer, ia ficando de olho nesse horário, e fomos circulando entre os times [equipes], aí a gente teve um alinhamento muito bom, de a gente entender como que cada uma [das mentoras das atividades] estava se movendo, e muitas vezes eu parava junto, e ela [a outra mentora das atividades] também fazia isso, parava junto pra escutar o que ela tava dizendo, ou o que eu estava dizendo para o grupo, pra que a gente conseguisse sempre conduzir aquele grupo de uma maneira eficiente, porque a gente já tinha tido experiência em outros eventos, em que um mentor fala uma coisa e o outro mentor fala outra e aí o negócio em vez de ajudar o grupo mais atrapalha, sabe? Então a gente queria manter um pouco mais de consistência do que a gente queria de cada uma daquelas etapas. Então, o importante para a gente foi realmente entender o porquê que... e eu acho que como a gente fez a programação, isso ficou muito mais simples, porque a gente sabia onde a gente gostaria de estar em cada momento. Chegou em um momento que a gente achou que a programação não ia dar certo, porque atrasou algumas coisinhas, mas no final deu tudo super certinho.

9 - A G***** contou um pouco da história da Agência do Empreendedor, ela foi contando assim de algumas coisas que eles tinham de números lá, que assim... Ela contou assim um pouco do dia a dia com quem ela tinha falado lá, eu não lembro o nome da pessoa da Agência do Empreendedor com quem ela conversou, acho que era L*****, não sei,... F*****, alguma coisa assim, eu não sei. **[Entrevistador: L*****, sim]**. Então, ela conversou com a L*****, e ela contou um pouco como era o dia a dia, como que era a distribuição... porque são várias Agências do Empreendedor, como que eles funcionam, horário de atendimento, que tipo de público geralmente chega para tirar dúvida, que tipo de dúvida. Então a L***** já tinha dado um panorama para ela [G*****], e ela trouxe esse panorama para a gente [mentoras das atividades], e aí conforme a gente foi debatendo em cima desse panorama, a gente foi criando várias frases de desafio, e eu acho que no final acabou sendo “O que a gente pode fazer pelo empreendedor curitibano?”, então a gente deixou aberto o suficiente, para que a gente pudesse estimular eles a pensarem em coisas realmente abertas, e porque cada um dos agentes poderia ter dificuldades distintas né, então a gente não queria meio que “padronizar a dor” ali, então tentamos trabalhar em cima disso. Aí o que nós fizemos para que isso fosse um pouco mais tangibilizado para eles foi a primeira ferramenta ser o mapa mental, em que eles escreveram todos os problemas. Acho que a gente colocou [escrito] no meio da folha [de papel, distribuída nas mesas em que se agruparam os participantes] “dificuldades do empreendedor curitibano”, e aí disso eles foram escrevendo vários post-its de quais eram as dificuldades. Depois disso [o grupo] foi trabalhando e priorizando, e assim por diante. Uma outra coisa que a gente acabou fazendo para que eles saíssem um pouco da casinha... porque a gente tinha essa

preocupação, esse tipo de público que não está no meio criativo, eles tendem a resolver as coisas do ponto de vista do agora, o que não é um problema porque eles conseguem pensar com as ferramentas que eles têm hoje exatamente o que precisa ser feito, mas a gente queria explorar um pouco o futuro, como poderia ser a Agência do Empreendedor em 2050, sabe? Então a gente também fez um momento de brainstorming pensando lá no futuro, para que eles saíssem da casinha a gente colocou assim “cara, não existe burocracia, não existe mais ter que ir até a Agência...” então a gente foi colocando umas pimentas na conversa para que eles conseguissem sair um pouco do universo atual deles e que eles pensassem no futuro.

10 - Sei que foi feito o relatório, que documentou todas as soluções, etc, mas eu não acompanhei se alguma coisa foi,... se por exemplo a própria G***** fez alguma apresentação com a Agência do Empreendedor ou o que é que foi feito, isso eu realmente não sei. Isso eu acho que é uma coisa que qualquer evento que seja estilo hackathon ou jams, é uma coisa que eu sinto falta. Parece que as vezes é uma coisa só do momento, as pessoas super se animam com aquilo, elas amam, elas veem valor, mas as vezes elas têm dificuldade de trazer isso para o dia a dia delas, então volta para a rotina, sabe? Eu também sinto isso na Service Jam ou qualquer outro evento estilo hackathon, de como você consegue realmente trazer esse assunto para o dia a dia das pessoas.

11 - Então, não sei. Eu tenho experiência de outros eventos. Na Service Jam, por exemplo, a gente chamou o deputado Goura para uma banca de apresentação e ele participou, ele foi uma pessoa super aberta, a gente vai convidar ele de novo esse ano, foi uma pessoa que ficou extremamente interessada, mas não sei se [foi] até pelo momento político que ele estava ali a gente não conseguiu desenrolar outros momentos. A gente até pensou em fazer a GovJam com uma parceria com ele, mas aí foi coisa do dia a dia que não deu para a gente sentar e conversar, mas ele foi uma pessoa do governo que eu falei assim “esse cara sabe entender que o design é importante para isso”, que ele [o design] tem essa questão da coletividade, de projetar a cidade para os outros. Então foi super legal o envolvimento dele, eu senti que é uma pessoa que a gente conseguiria fazer outras abordagens e quem sabe se tivesse realmente disponibilidade para pegar aquela causa e fazer acontecer, eu acho que tanto eles quanto uma rede de designers conseguiria desenvolver uma coisa bem legal. O que a gente acabou fazendo também, numa outra comunidade que eu participo, a IxDA, a gente pegou a mesma programação da GovJam e a gente fez para uma instituição. A gente fez exatamente a mesma programação e fizemos para uma instituição, o Caritas, que tem apoiado muito os imigrantes que estão vindo para Curitiba, e aí a gente fez essa abordagem, só que a gente tirou a questão de soluções do futuro, a gente tirou essa única parte porque a gente queria que eles pensassem em

soluções para o agora mesmo. E a gente também desenvolveu o relatório e conseguimos encontrar soluções bem pontuais, que era desde logística dentro do espaço de trabalho, que não estava tão legal, que fazia com que eles andassem muito, quanto divulgação de materiais. E a gente apresentou esse relatório para eles [mas] eu também não sei se eles levaram algumas coisas adiante. Algumas coisas eu imagino que sim, porque eram coisas bem pontuais, sabe? Mas eu acho que o que acontece em uma instituição como a Caritas, que eles ficaram super felizes que a gente fez o trabalho com eles, é que aí eles precisam de um apoio, de alguém estar junto com eles fazendo, porque eles atendem muitas pessoas, e aí entre mudar uma cadeira de lugar e atender uma pessoa, eu [os voluntários da Caritas] vou atender uma pessoa, sabe? Então eu acho que isso acontece com regularidade nesse tipo de instituição, que a gente pode ajudar, mas que se deixar só na mão deles, talvez [eles] tenham dificuldades de fazer a coisa acontecer.

14 - Assim,... a organização da GovJam ela sempre tem pessoas que [assumem] algumas frentes. Então uma pessoa fica com a frente de patrocínio, uma pessoa fica com a frente de tal coisa, e assim por diante,... como eu fiquei com a frente de cronograma, então ela acaba acontecendo dessa maneira. Tinha algumas pessoas que estavam responsáveis por fazer o contato com o Engenho da Inovação, onde foi o local do evento, então ela [a pessoa responsável pela frente de infraestrutura] fazia todo o contato com o P***** lá, então ela via a questão de equipamentos, tudo e que precisa e tudo o que a Agência ia fornecer, e disso também, quem tinha contato com alguma empresa que tivesse relação com o evento, por exemplo Sebrae, fazia essa ponte de comunicação, então mais ou menos acontece dessa maneira. Eu acho que muitas das coisas que a gente conseguiu foi através da ponte com a G***** ou do próprio P***** , então acaba que na organização sempre tem pessoas com tarefas meio na frente assim, funciona mais ou menos dessa maneira. Mas não é uma coisa muito fácil conseguir patrocínio. Às vezes a gente consegue coisas que... ah eu consigo muito mais serviço, algumas coisas nesse sentido, do que de fato conseguir apoio financeiro, sabe?

Então conseguir recursos, em alguma medida, está relacionado com a rede de contatos e proximidade estabelecida pelos próprios organizadores?

Totalmente. Porque se você for tentar conversar com algumas empresas, às vezes elas nem tem interesse, nem te respondem, chega até a ser frustrante, você pensa assim “meu deus [a gente] não vai conseguir [recursos]”. Às vezes na Service Jam acontece isso. Você só sabe que vai dar certo na semana da Jam, sabe? Às vezes tira até o sono, você nem sabe se vai conseguir ter dinheiro para comprar post-it, então acontece dessas coisas. É um pouco frustrante porque a gente tenta abrir o leque para outras empresas, para que justamente tenha um apoio maior, mas muitas nem estão interessadas, então é contar com a tua rede de contatos.

15 - Primeiro, já que a gente falou de recursos, eu acho que é a questão monetária, então enquanto a gente não sabe se consegue dinheiro, muitas das coisas a gente fica sem saber se consegue fazer, por exemplo o coffee-break, às vezes você fica naquela angústia de saber se vai conseguir servir um coffee-break legal, sabe? Outra coisa que às vezes dá uma preocupada, é em relação à infraestrutura, então alguns desses lugares que são da prefeitura a gente não sabe exatamente qual vai ser a qualidade de internet, se vai estar funcionando microfone ou se não vai estar, então às vezes a gente conta com as coisas na hora, então isso também é uma dificuldade. Outra dificuldade que eu senti nessa Jam em específico [foi] o controle absoluto de coisas muito pequenas e uma falta de olhar para coisas que eram realmente importantes. Eu realmente não me envolvi tanto na organização, porque eu estava muito atarefada no trabalho, eu me propus a ajudar numa determinada etapa e tentei focar exatamente nisso, mas eu senti que a gente estava super preocupados em organizar e distribuir o time, sendo que a gente não tinha um *coffee-break* bem resolvido ainda. Talvez seja porque eu já organizei outros eventos, então eu já tenho um olhar um pouco mais crítico para isso, mas eu senti um pouco disso, sabe? Chegou na semana do evento e algumas coisas que para mim eram super básicas não estavam tão claras e queriam super definir quem que iria colocar cadeira no lugar... tipo, tanto faz quem vai colocar o banner, não precisa colocar nome em cada uma das tarefas, então eu acho que isso foi uma dificuldade nessa organização em si. Mas no geral sempre é muito difícil,... no caso da GovJam, eu acho que a coisa mais difícil na verdade é conseguir órgão governamental que vai ser parceiro mesmo, porque você também não tem certeza de quantas pessoas vão até o dia do evento, então o que eu percebo muito dos órgãos é que a gente vai, leva a proposta do evento, eles acham incrível, super pensam em vários problemas para a gente resolver, aí isso acontece um, dois meses antes do evento. Chega na semana do evento eles “ah eu ia levar 50 pessoas mas eu vou levar 10 agora”. Isso quebra muito o que a gente tinha planejado, então em um evento GovJam a maior dificuldade é que a gente não tem uma transparência e uma certeza absoluta do que o órgão governamental vai mandar. O que é uma pena, porque a gente super pensa em fazer uma coisa legal para eles e quem vai super gosta.

Então de alguma forma, dá para dizer que os órgãos não estão tão engajados quando se trata desse tipo de evento?

Não [estão engajados].

Você havia comentado sobre o valor da inscrição servir como uma moeda de troca, no sentido de que acaba forçando um engajamento do público. No caso dos agente/órgãos públicos, você acha que a questão seria outra?

Eu acho que é um pouco do que... Assim é uma suposição suposição mesmo. Eu acho que é

muito de não deixar tão claro para o pessoal que vai rolar esse evento dentro da agência e ter talvez muitas demandas de trabalho. Eu acho que da mesma forma que outras pessoas acabam tendo prioridades do dia para a noite, eles também acabam tendo. E acho que eles não conseguem... acho que isso é um fator de desengajamento e acho que outro fator é justamente eles não saberem muito sobre o evento, o que é que se espera, etc. Eles acham que, assim,... tanto que às vezes a gente explica “ah vai ter um treinamento para melhorar o teu trabalho”, tem que deixar numa linguagem que é deles, não falar sobre design, não falar sobre,... sabe? Eu acho que aí a gente tem que desconstruir a forma de apresentar o evento para que fale a língua dessas pessoas. A gente têm explorado na Service Jam esse ano não falar tanto sobre design, é falar sobre inovação e serviços, resolução de problemas, que são as *buzzwords* da vez, que outras áreas conseguem entender, para que a gente quebre essa coisa de que “só designer faz design”.

16 - Eu acho que do jeito que aconteceu o evento funcionou super bem. Eu acho que foi super legal também que o J*** R**** fez aquele painel de o que é que rolou no evento e tal, eu acho que isso sempre dá uma felicidade no coração, de ver aquilo materializado. O que hoje eu faria de diferente? Talvez essa questão da divulgação, de como a gente aumenta o engajamento das pessoas, como que a gente consegue atrair pessoas legais para participar do evento e como que a gente traz mais órgãos governamentais para isso. Essa é uma exploração que a gente tem que fazer, quem são as secretarias que realmente querem fazer essas coisas acontecerem, etc. Seria muito legal a gente expandir um pouco disso. Não é uma tarefa fácil, eu acho que talvez seja a tarefa mais difícil, mas eu acho que isso daria muito engajamento para a gente continuar fazendo o evento e assim por diante. Porque eu acho que em questão de cronograma, atividades, programação, a gente tá muito bem resolvido, o design nos ajuda muito e a gente já vem fazendo isso há alguns anos, então isso eu acho que não é a preocupação, eu acho que é mais expandir isso, atrair mais pessoas.

APÊNDICE **E**: Transcrição de entrevista concedida pelo entrevistado [E2], membro da organização da Curitiba GovJam 2018. Fonte: o autor (2019)

IDENTIFICADOR DO ENTREVISTADO > **E2**

1 - Eu sou graduada em design gráfico pela Universidade Positivo e pós-graduada em design centrado no usuário, com especialização em design de serviços. Hoje eu atuo como designer de serviços, mais nessa área de pesquisa mesmo;

2 - Eu vou voltar um pouco... a primeira GovJam que eu ajudei participando, foi, se eu não me engano, em 2015 ou 2016. Eu tinha participado da organização da Service Jam, que é um pouco mais no início do ano. Tinha sido a primeira [edição] que eu tinha participado na organização, então foi mais no sentido de ajudar mesmo em coisas que precisavam, e eu gostei muito da experiência, foi super legal. Aí eu fiquei sabendo que também tinha a GovJam, que é no meio do ano, um pouco depois da Service Jam. Acho que eu, a A***** e o I*****, que era quem estava,... ele estava como organizador principal das jams naquela época. A gente quis ir atrás de organizar a Gov Jam também exatamente por a gente gostar dessa parte dos serviços públicos e querer fomentar isso na cidade. E aí a gente foi atrás, a gente já tinha um pouco de experiência de organizar Service Jams, então a gente imaginou que seria um desafio, mas talvez não tão grande assim.

Nesse momento você já tinha contato com essa parte, de design de serviços, ou foi depois de ter participado das jams que você realizou a sua pós-graduação?

Foi depois. Na verdade... isso, foi em 2016. Em 2015 eu participei como participante da Service Jam, que eu acho que foi a segunda [edição] que teve aqui [em Curitiba], ela era bem pequena, foram 20 pessoas. Eu já tinha contato com design de serviços porque meu TCC foi nessa área, eu tinha um contato mas ainda era muito superficial, então eu realmente estava indo atrás, aí eu participei dessa [edição] em 2015, gostei muito, foi legal, e aí em 2016, a pessoa que tinha organizado [a edição daquele ano], que foi a J*****, não sei se você conhece... Aí em 2016 eu acho que ela foi para São Paulo na época e aí não ia fazer, e aí o I***** juntou algumas outras pessoas e a gente organizou. Então eu já tinha tido contado como participante, depois ajudando na organização e daí a gente foi tentar fazer a GovJam. O desafio foi bem maior, bem maior do que com a Service Jam. Com coisas que a gente não esperava, na verdade. A data, principalmente, porque como ela [integra] a Global GovJam, é uma data que é para o mundo inteiro. E como é uma atividade voltada para serviços públicos, ela acontece no meio da semana, acho que é

terça e quarta-feira. Nos países de fora funciona porque as pessoas veem como uma oportunidade de aprendizado, de realmente contribuir para o governo, então eles pegam um dia de trabalho e fazem a Jam. Aqui já não [funciona] é bem assim.

Então em alguma medida, a nossa cultura é menos preocupada com a questão dos valores públicos?

Sem dúvida. Inclusive [por parte dos] próprios servidores públicos, porque a gente separou três perfis de pessoas que a gente queria que participasse, estão eram “sociedade civil”, que são pessoas normais (sic), do dia a dia, com conhecimentos diferentes, “pessoas engajadas”, pessoas que não necessariamente eram servidores públicos mas tinham... pessoas que participam, líderes de comunidade, que faziam parte de alguma ONG, alguma coisa assim, e dos “servidores públicos” mesmo. Os dois primeiros [perfis] a gente viu que mesmo tendo essas dificuldades de ser durante a semana, ainda teve engajamento bem maior, as pessoas fizeram um esforço, agora para os servidores públicos foi mais complicado. A G***** entrou em contato com algumas secretarias. **[Isso ocorreu nessa última edição da GovJam?]** Não. Isso foi lá na primeira [em que eu participei da organização]. E daí foi uma coisa assim... o contato que a gente conseguiu basicamente mandou as pessoas [servidores públicos sob o comando deste primeiro] irem lá, e as pessoas não sabiam direito o que estava acontecendo, meio que não queriam estar lá. [Foi uma imposição?] Exatamente, aí já não funciona. Aí nessa GovJam, a gente fez, aconteceu, as atividades foram realizadas e tal, mas foi com dificuldade. O desenvolvimento do workshop em si foi bem penoso mais pelos servidores públicos, de colocarem muitas barreiras, de ser muito quadrado [a forma de pensar nas soluções], e isso travou bastante o processo, e a gente viu que realmente era um desafio maior, assim. Teve até a questão do espaço, que a gente fez no... não lembro mais agora, mas é um lugar que tem dentro do Parque Barigui [é conhecido atualmente como Worktiba], sabe? E aí é um espaço público também, daí tinha coisas que não... tipo horário, que só funcionava das 8:00 às 17:00. Então teve várias dessas dificuldades, assim. Apesar disso, tivemos resultados legais. E apesar de ter sido muito voltado para o turismo, por causa das pessoas que estavam lá, e teve como pessoa sendo banca ☐ o pessoal foi assistir ☐, a gente chamou o pessoal do IPPUC, e eles gostaram, acharam legal, só que morreu ali também. Deu pra ver que eles gostaram mas não foi algo que eles levaram para dentro [do órgão], que é o objetivo da GovJam, é levar a metodologia mesmo, de design, para dentro. Aí essa foi a primeira [edição da GovJam] que eu organizei, na seguinte eu não participei.

E esses problemas que você relatou há pouco, da GovJam de 2016, se repetiram na última edição, em 2018?

Olha, não tanto. Como a G***** estava indo atrás dessa parte de conseguir as pessoas e ela tem muito mais contatos também, a gente fechou com a secretaria do empreendedorismo, alguma coisa assim... Agência do Empreendedor, que até é uma coisa que é governo mas é um meio-termo assim. E aí a gente não teve tanto essa dificuldade porque o pessoal, imagino que até por ser mais dessa área de empreendedorismo era um pouco mais aberto [agentes do órgão]. A gente acabou levando no próprio planejamento, antes de acontecer... a gente sentiu a necessidade de definir um tema mais fechado, não só aquele tema aberto da GovJam e deixar eles trabalharem, então a gente fez um roteiro bem estruturado, bem amarradinho já, e a gente levou para essa questão das salas do empreendedor, que tem nas Ruas da Cidadania, que são lugares onde as pessoas recebem ajuda para fazer MEI ou abrir empresa e lidar com essas coisas. E aí a gente já levou também um tema voltado para isso. Não teve tantos problemas, no geral foi muito bom. Talvez o que aconteceu, que foi um pouco mais difícil, foi que na abertura a gente deu espaço para o pessoal da secretaria falar um pouco sobre, trazer um contexto para as pessoas e aí eles trouxeram textos muito densos nos slides e falaram mais tempo do que era para falar, e aí acabou ficando um pouco confuso, mas foi só isso, assim. Fora isso [o evento] aconteceu super bem, eles [agentes do órgão] fizeram parte das equipes e as soluções ficaram super legais. Sei que no ano anterior, que eu não participei de nenhuma forma, mas eu sei de alguns detalhes, que tinha acontecido que... foi a Secretaria do Esporte, Lazer e Juventude, e lá o problema foi ser um clima muito pesado, assim. Porque os problemas estavam fora da realidade das pessoas que estava ali [participando da referida edição do evento], então... jovem envolvido com drogas, violência, enfim, foi uma coisa mais pesada. O que eu consegui perceber disso foi que a secretaria, a temática, inclusive as pessoas da secretaria que participa acabam influenciando muito tanto no processo quanto no resultado [...] Eu acho que é muito difícil para eles saírem dos problemas que existem hoje, então toda solução que era proposta era “ah mas isso não vai acontecer porque vai travar o processo tal”, “ah mas isso não vai acontecer porque a gente não vai ter verba”. Então eles colocavam muitos empecilhos porque sabiam como funciona realmente, e aí não conseguiam trazer ideias inovadoras. Aí por exemplo nessa [edição], que foi da Agência do Empreendedor, eles já tinham uma cabeça mais aberta, já estavam um pouco mais próximos do nosso processo, e aí acho que facilitou a dinâmica.

3 - Nessa [edição 2018 da GovJam] eu estava como anfitriã, junto com a A*****. A gente basicamente apresentou a jam, falamos o que ia ser o processo, explicamos o que é uma jam, qual o objetivo. E durante as dinâmicas a gente estava como facilitadoras também.

4 - Eu e a A***** a gente já tinha alguma experiência nessa questão de montar o roteiro [de atividades do evento], porque nas últimas... nas Service Jam's a gente sempre faz isso juntas, então a gente já tinha alguma experiência, já tinha uma noção de tempo também, apesar de que na GovJam foi mais curto, foi um dia só. Os critérios que a gente usou foi basicamente de [fazer] coisas simples, não podem ser ferramentas muito complexas para pessoas que às vezes nunca tiveram contato com design. Aí a gente fez uma reunião, nós duas junto com a G***** e a E*****, que ela estava participando da organização também. Aí a gente deu uma discutida por cima o que seria importante focar e o que não. Se eu não me engano a gente focou nessa questão de ferramentas mais ágeis e de conseguir facilitar principalmente para eles escolherem o problema e depois escolherem a solução, porque na geração e no brainstorming, digamos, é muito fácil, tipo, brainstorming de problemas, o pessoal, se deixar, fica muito tempo. Solução é a mesma coisa. Só que para escolher, para definir, é muito difícil, porque é quando fecha o diamante [fase do processo conhecido como Double Diamond]. **[Vocês modificaram ou criaram ferramentas para o evento?]** Sim, eu lembro de uma. Estou tentando lembrar da outra. Teve uma que foi para... eu acho que para trazer contextos diferentes, meio que “sair da caixinha”, onde a gente colocou problemas que eles tinham com palavras aleatórias, alguma coisa assim, aí eles tinham que relacionar o problema com... então, por exemplo: o processo de fazer um MEI é muito lento. E aí tinha lá a palavra “carro”. Aí sei lá, “carro” remete a mobilidade, velocidade, locomoção. Aí eles associavam com essas palavras e aí geravam ideias que talvez não gerariam se não tivesse. Então talvez para agilizar a gente pode ter, sei lá, um transporte que busca os documentos para a pessoa e trás, agiliza tudo. É só um exemplo. Essa foi uma. Eu estou tentando lembrar da outra, mas eu não sei se... a gente faz muito isso, a gente cria ou adapta ferramentas de acordo com as necessidades, assim.

5 - Na Service Jam acontece de a gente colocar uma ferramenta ou outra para experimentar, para ver como que vai ser para as pessoas, mas nesse caso, que são pessoas mais leigas, enfim, a gente preferiu deixar mais em uma zona segura, de pegar ferramentas simples, como brainstorming, e... até algumas ferramentas a gente mudou o nome. Cardsorting por exemplo, que na hora de filtrar as ideias, os problemas que eles jogam, a gente colocou tipo “ah agora a gente vai categorizar os problemas”. Até a linguagem a gente tentou trazer para algo mais simples, sabe? **[Então essa decisão pode ter se baseado na ideia de que há pouco conhecimento de/sobre design entre quem participa mesmo]** Sim. Desse público sim. Bom,... a gente chamou estrategicamente designers para participar das equipes, inclusive com o intuito de facilitar esse processo, de ter uma visão de designer dentro de cada equipe, exatamente por esse receio, de certa forma, de as outras pessoas [do grupo] não conseguirem acompanhar tanto, então dentro de cada equipe tinha um designer que, por mais que talvez estivesse em dúvida sobre design thinking mesmo, ele

tem já uma aproximação maior. Mas as pessoas não tiveram muita dificuldade, foi bem tranquilo. E eu acho que trazer essa didática ▫ eu acho que talvez é uma palavra-chave ▫, ajuda muito. É incrível como as pessoas gostam do processo, quando fica pronto elas veem como realmente funciona e que por mais que tenha vários passos e atividades, é um processo relativamente simples, sabe?

6 - Bom, na equipe da organização tinha... não sei dizer quantas pessoas, mas tinha vários grupos dedicados um a cada coisa. A gente já tinha página da GovJam no facebook, que estava meio inativa... não sei se ela estava inativa, mas ela já existia, mas não sei o quanto estava sendo usada. Aí tinha uma equipe, que foi o pessoal de design gráfico, visual, e aí eles refizeram toda a identidade, ficou super legal. Se eu não me engano foi mais no facebook que ocorreu essa divulgação. A gente pediu para algumas pessoas influentes compartilharem, então o Túlio Filho, que já está mais envolvido com política. Não tenho certeza se dessa vez ele compartilhou, mas o Goura também. Enfim, pessoas mais envolvidas a gente pediu para compartilhar.

Algum órgão público chegou a compartilhar, publicar ou mencionar em texto algo sobre a GovJam?

Eu acho que não, eu lembro que a gente marcou a Prefeitura de Curitiba mesmo [em postagem no facebook] mas eu acho que eles não... [recompartilharam/responderam]. De órgãos mesmo eu acho que não. O Centro Brasil Design eu acho que sim, e talvez o... qual é a secretaria em que o A**** trabalha mesmo? A Secretaria da Cultura. Daí eu acho que essa página [da Secretaria da Cultura] talvez também tenha compartilhado. [Mas a comunicação se restringiu ao facebook, não houve outra forma de contato, outro canal de comunicação?] Que eu me lembre não, mas não tenho certeza, talvez instagram também, mas acho que não foi nada muito além disso. **[Você acha que isso foi um problema? Foi eficiente?]** Sim, a gente abriu a divulgação para um certo tipo de participante que a gente queria, que era o cidadão civil. Tanto que na inscrição tinha um formulário e pedia pra selecionar as pessoas, porque tinham vagas limitadas, os servidores públicos a gente já tinha chamado e os designers também. Então o que faltava para preencher eram essas pessoas [os cidadãos]. Daí não foi tão difícil assim, porque a gente queria, mais do que conseguir os participantes era divulgar mesmo, meio que comentar que está acontecendo esse tipo de coisa na cidade. Nesse sentido, aí já não sei se foi tão eficiente, porque cara...a gente sabe que o facebook da Prefeitura [de Curitiba] é relativamente acessível e que eles compartilham coisas que estão acontecendo na cidade, e eu acho que faltou também talvez a gente ter um contato mais forte, não sei. Mas eu acho que isso é muito importante, assim, da parte deles reconhecerem que esse tipo de coisa [a GovJam] está acontecendo. Ainda mais que a gente tem o selo da Unesco [de cidade do Design], e aí

existir todo esse contexto do design, que a comunidade de design está se esforçando muito para fomentar isso, mas parece que só não vai porque a gente [comunidade de design] está indo mas o outro lado [a administração pública] não está aceitando muito isso. E é um meio muito difícil de a gente entrar... e causar um impacto. São muito resistentes, e [há] burocracias, essas coisas. Mas na minha opinião, para a gente ter um impacto, no mínimo tem que ter esse reconhecimento da prefeitura, no mínimo. Porque eu acho que a partir daí as secretarias por exemplo elas vão ter uma abertura maior, um interesse maior, o que é mais importante ainda, e ver que existem formas fáceis, digamos assim, de resolver problemas, e isso impacta positivamente em tudo, não é que só vai ser bom para eles, ou que vai ser bom só para a sociedade, [é bom] para os dois. Porque vai facilitar o processo que eles têm, vai ter menos burocracia para a gente [enquanto população afetada pela administração pública] e para eles [enquanto responsáveis pelos processos administrativos], e é uma coisa que impacta em tudo. Mas para entrar e começar [no setor público] é muito difícil, muito difícil.

Você tem alguma hipótese para isso, do porquê de eles [do setor público] resistirem tanto?

É... eu acho que tem um medo, porque eles... acontece muita coisa que não deveria acontecer, então talvez o medo de resolver os problemas e as coisas que não deveriam acontecer vão parar de acontecer. Desvio de recursos e coisas do tipo. Isso e talvez até um... eu acho muito interessante, as pessoas falam muito que gostam de mudança, e que mudança é importante, mas ninguém gosta de mudar. As pessoas gostam de falar “ah eu acho que mudança é importante”, mas na hora de mudar mesmo, ninguém gosta. É difícil. Existe uma resistência natural da humanidade em mudar, porque é quase como um mecanismo de defesa. Se você não resiste a nenhuma mudança, alguma coisa vai dar errado e as coisas podem desandar. Então a resistência à mudança existe para que quando uma mudança vier, ela tenha que ser realmente positiva, boa, que seja uma diferença para melhor, mantendo a estabilidade. Isso vai desde essa questão quase que irracional desse medo de mudar até quase que em uma descrença na inovação [no geral, mas sobretudo por parte dos órgãos e agentes públicos]. Querendo ou não, está uma coisa meio banalizada. Eu não sei direito,... o sistema brasileiro, principalmente o terceiro setor, é muito burocratizado porque as pessoas fazem para ser assim, que é essa questão que eu te falei, você ter muito processo e muito papel, coisas assim, te dá margem para esconder coisas [agir de forma corrupta]. Não ter transparência, obviamente. **[Então nesse sentido a gente pode formular essa hipótese, de que a realização da GovJam, em alguma medida aumenta a transparência nesses processos, digamos?]** Sim, eu acredito que teria potencial para fazer isso, com certeza, só que é aquilo né... é um serviço, e serviços são relacionamentos. E para o relacionamento acontecer, tem que ter a troca. Então não adianta só um lado... falta a gente ver alguns casos isolados, então tem algumas secretarias que se interessam

e que até querem, mas o sistema ele... morre qualquer solução que você trouxer, não acontece nada, porque é muito difícil de levar para frente. Teve um projeto que eu... o Centro Brasil Design tinha me chamado para fazer um projeto que era para a Secretaria do Meio Ambiente, de resíduos e tal. Nossa, ia ser muito legal. Ia ser sobre a questão do lixo, resignificar o lixo e tal, e tinha dado tudo certo por parte deles, do Centro Brasil Design, estava tudo ok, faltava só a secretaria aprovar, e não aconteceu, porque nunca levaram para frente. É muito triste. Eu gosto muito dessa parte de serviços públicos, meu sonho é trazer design de serviço para essa área, mas quando a gente para pra pensar dá até um sentimento de impotência, porque por mais que a gente faça, é muito difícil saber por onde começar. Tem que ter contatos, e os contatos também tem que ter contatos e aí... as pessoas também tem que ter interesse e boas intenções, porque senão não adianta. Do jeito que tá hoje desvirtuaria [se não houvesse boa intenção por parte dos atores e órgãos envolvidos]... porque vai atrapalhar o interesse de alguém ali no meio. **[Você se refere às relações políticas, de clientelismo político?]** Sim, exatamente. A política no Brasil hoje não é mais a política original, que é o diálogo. Não é mais isso, é só [jogo de] interesses e... Eu acho que tem pessoas com boas intenções no meio [político], com certeza, mas essas pessoas acabam sendo sufocadas, assim. A grande maioria [não é assim]... não sei também, essa é a minha visão.

8 - Foi... a gente estava procurando algum contato, inclusive quase que foi do turismo novamente [a Secretaria do Turismo], porque eu acho que eles tem uma abertura maior para esse tipo de coisa. Eu não sei com quem que a G***** tinha contato [para definir qual seria o órgão/agentes participantes da GovJam], eu acho que era ou alguém do Sebrae ou alguém do Centro Brasil Design, que tinha essa ponte, assim. Aí de última hora eles acabaram indicando a Agência do Empreendedor e eles toparam, mas foi mais contatos dela aí.

9 - A gente pensou muito nisso, porque a gente sabe que as pessoas não gostam de ser forçadas em equipes. Você chega lá e tem uma equipe pronta. Você sabe que as pessoas não gostam disso. Mas a gente também sabia que precisava ter um equilíbrio nas equipes para que as coisas andassem. Não ia adiantar muito uma equipe só de designers ou uma equipe só de servidores públicos, porque eles também não conhecem tanto o processo. E não adiantaria também ficar uma equipe com 70% é uma coisa [um perfil de participante] e 30% é outra, porque também acaba [ficando desequilibrado]. Então a gente achou melhor já fazer as equipes prontas mesmo [pré-distribuir e compor os grupos de participantes]. Se eu não me engano, no formulário de inscrição lá a gente já avisava as pessoas disso, para não ter uma quebra de expectativa. E o que a gente fez foi colocar um designer... eu acho que eram equipes de 5 pessoas, 5 ou 6... eu acho que era um designer,

dois servidores públicos e dois cidadãos. E aí a gente já, como estratégia para as pessoas até se encontrarem lá dentro, a gente colocou tags nas mesas com o número da equipe, e no crachá da pessoa também já tinha o número dessa equipe, então ela já sabia onde sentar, enfim... No começo das jams e workshops no geral, a gente sempre faz um “quebra-gelo”, exatamente para as pessoas se conhecerem. A gente tenta não fazer aquelas dinâmicas muito constrangedoras que ninguém gosta também, tipo “é pessoal, vamos todo mundo se abraçar” e aí você não conhece a pessoa, enfim, o que a gente pediu dessa vez se eu não me engano foi nome, idade e uma coisa que ela [a pessoa participante] tem em comum com alguém ali [do grupo ao qual ela pertencia] e uma coisa que não tinha em comum com ninguém [do mesmo grupo], então a pessoa acaba falando uma curiosidade dela e aí tem uma troca, acaba se conhecendo em relação a alguma coisa. E funcionou super bem, assim, esse equilíbrio das equipes dessa vez foi bem bom. Aconteceu na primeira jam lá que eu te falei que a gente organizou, teve um problema muito grande das equipes também. Problema com designer inclusive, que quis levar o projeto para outro lado, tomou conta e enfim, não deu certo, desanimou a equipe inteira, quanto servidor público, que também fez a mesma coisa e ficava cortando. Enfim,... dessa vez a gente conseguiu equilibrar bem, e... sempre tem uma equipe que às vezes não vai tão bem. Acontece. Mas aí a gente esse papel de facilitador exatamente para isso, para tentar guiar as pessoas. Sempre acontece... às vezes tem uma equipe que tem o mandão, alguma coisa assim, que leva tudo para o seu [lado]... No nosso papel de facilitadores a gente chega e [diz] “ah legal fulano x, muito boa a tua ideia, mas e você fulano y, qual é a tua ideia?” aí a gente dá uma oportunidade para as outras pessoas falarem que às vezes elas não estavam tendo. Mas no geral eu acho que funcionou bem.

E comparecem todos aqueles que se inscrevem?

Nunca. Nem quando as pessoas pagam aparece [todo mundo].

Então pagamento é algo que interfere também?

A GovJam a gente sempre faz gratuita, por ser uma coisa para a cidade. Mas na Service Jam, que a gente cobra um valor meio que para cobrir o evento [gastos com realização]. Cara, tem pessoa que paga lá os 70 reais [pela inscrição na Service Jam] e não vai, e é normalmente uns 10% dos participantes [inscritos], do total. Dessa última vez eu lembro que faltou uma equipe inteira na GovJam.

Quais estratégias vocês estabeleceram para reequilibrar as dinâmicas?

Então, tem duas coisas: pessoas que não vão e pessoas que chegam atrasadas. Porque aí as vezes a gente já começou a dinâmica e aí está com 3 pessoas e aí... Dessa vez até que foi ok assim porque encaixou bem certinho, numa equipe faltou servidor público,

e na outra [equipe] estava sobrando, aí a gente meio que só juntou e aí deu certo. Eu acho que uma equipe não tinha servidor público e a gente ficou mais em cima deles... eu estou tentando lembrar. Mas no geral funcionou bem. Não tem jeito, isso é questão de improvisar mesmo. Quando falta pessoa ou a pessoa atrasa a gente acaba “ah junta essa equipe com essa [outra] equipe”, às vezes algumas equipes ficam um pouco maiores, outras menores, mas funciona, sempre dá certo.

10 - A gente sabia que tinha os designers dentro das equipes, então no começo a gente ficava mais observando, para ver como é que iam [que rumo iriam] tomar as atividades, mas o processo,... ele sempre explica a atividade para todo mundo, pergunta se tem alguma dúvida geral. Aí as pessoas entregam os templates das ferramentas. Isso também ajuda,... eu acho que esse é um ponto importante. Ter os templates prontos ajuda as pessoas na questão da didática. E aí a gente vai passando nas mesas, basicamente. Tem algumas mesas que às vezes eu só olho, se eles estão conseguindo progredir sozinhos,... se sim, beleza, vou para a próxima, se eu vejo que eles estão muito travados eu dou uma perguntada, dou algumas sugestões. Mas normalmente não tem muito segredo. Nesse caso que eu te falei, quando uma pessoa toma muito conta e as outras ficam meio tímidas, que é um pouco mais difícil de lidar. Ou quando as pessoas não seguem as regras, “entre aspas”. A gente tem as regras gerais, lá, que é escrever nos post-its, não se apegar às ideias,... **[Essas regras foram estabelecidas por vocês da organização ou pela equipe da Global GovJam?]** É meio que uma coisa universal na área. Eu acho que eles até dão algumas dicas, mas a gente adapta para o nosso contexto. Tem algumas coisas [que foram seguidas pela organização local] que são as mesmas que eles [da organização global] sugerem, e outras que não. Tem uma que eles sempre colocam, que é o lema das jams: “doing, not talking” (“fazer, em vez de falar”). Para eles é muito forte isso, só que para a gente não é tanto porque a gente não tem tanto esse problema nas equipes. Algumas sim, mas no geral não. Mas [por outro lado] tem problema de as pessoas se apegarem muito às ideias, tipo, uma ideia é boa e aí [o grupo] não fica aberto a melhorar. Esse tipo de dificuldade acontece, aí tem que explicar “olha, legal a tua ideia, mas a gente pode construir em cima dela, ela pode ficar melhor” ou “para esse contexto a tua ideia tá muito grande, seria muito legal, mas vamos trazer para o contexto que a gente está hoje, que é uma coisa mais rápida”, coisas do tipo... Às vezes acontece isso das pessoas, no começo, discutirem muito e não escreverem, mas é uma questão que elas pegam bem rápido, a gente vai reforçando, elas já pegam no começo, não é uma dificuldade muito grande. Acho que é isso.

11 - A gente sabia que só o tema geral ia ser uma coisa muito aberta e provavelmente não ia trazer bons resultados porque as pessoas ficam meio perdidas... por ser abstrato demais [o tema sugerido pela organização global da GovJam]. Então o que a gente fez foi,

primeiro a gente trouxe um tema mais fechado, que era esse da Agência do Empreendedor, até porque como eles estavam como secretaria, a gente queria trazer essas noções para eles e realmente trazer soluções para eles poderem implementar de verdade, esse era o objetivo. Então na dinâmica, primeiro a gente trouxe isso, “oh pessoas a gente vai trabalhar com a Agência do Empreendedor” e aí eles [agentes do órgão] foram lá e falaram sobre, para trazer esse contexto [do empreendedorismo na cidade], daí num segundo momento a gente trouxe o tema abrangente [definido pela organização global] e daí foi mais um... que a G***** chamou de “apimentador”, uma coisa para dar ideia em cima do tema que já existia. Eu acho que foi um som estranho. Não foi um som de trânsito, uma coisa assim? E é sempre umas coisas assim, mais abrangentes, para provocar. Na Service Jam funciona bem, só que eles têm mais tempo, sexta, sábado e domingo, então eles têm mais tempo para abstrair e realmente definir um problema em cima daquilo. Como não é necessariamente serviço público [o foco da Service Jam], a gente deixa eles darem uma pirada, mas no final sempre saem projetos muito legais e implementáveis, é muito legal isso. Esses da GovJam eu não sei se foram levados para frente, mas eu imagino que sim, porque as pessoas [agentes do órgão] estavam lá e eram coisas que podiam ser feitas, até que simples.

12 - Não sei. Eu sei do relatório. Mas sobre as soluções, eu não sei de fato. Eu imagino que sim, por esse motivo que eu te falei, mas eu não tenho uma prova disso.

13 - Como eles [agentes do órgão] participaram do processo, eu lembro das pessoas muito satisfeitas com o processo e com as soluções que elas tinham chegado, algumas até falaram “no começo eu fiquei meio confusa e não imaginei que ia sair isso realmente”, e as pessoas ficaram impressionadas com isso. Pelo que eu me lembro, foram soluções que poderiam ser implementadas. Eu imagino que teve interesse sim, mas eu sei que tem coisas que talvez não dependa só deles, eles talvez poderiam implementar no local onde eles trabalhavam, mas não algo para todas as Salas do Empreendedor, ou coisa assim. Aí eu já não sei em que nível eles conseguiriam levar isso, assim.

14 - Na Service Jam a gente tem o valor do ingresso, mas não cobre [os custos de realização do evento]. É a mesma coisa... a gente vai atrás de patrocinador. **[Mas existe um critério para selecionar patrocinadores?]** O dinheiro. No da GovJam não teve não, a gente foi atrás de quem tinha contato, e não só o dinheiro mas outras formas de ajudar, desde materiais, post-its e essas coisas, até o café da manhã, que a gente conseguiu também, eu acho que foi a [universidade] Positivo quem deu, que estava muito gostoso. Eu não lembro como que... O espaço a gente conseguiu, que foi lá no Engenho da Inovação. O que a gente imprimiu a gente conseguiu com uma gráfica também. Eu não sei se a gente

conseguiu dinheiro realmente, mas a gente conseguiu todos os... fornecedores. Porque era mais materiais gráficos, alimentação... Aí os materiais eu acho que foi o Sebrae, e a gente já tem os materiais que são... eles não são da GovJam, a gente usa porque tem coisas que, sei lá, tipo canetinha, tesoura, que podem ser usadas várias vezes. Tem os post-its que acabam, mas aí a gente consegue eu acho que com o Sebrae, eles sempre ajudam.

15 - Eu não participei tão de perto da organização em si. Eu estava no grupo lá do what-sapp, tanto que eu estava acompanhando mais ou menos. Dificuldade que sempre tem é essa de conseguir os recursos. É muito difícil, sempre, mas de alguma forma a gente sempre consegue, também. Acho que teve algumas discordâncias entre o pessoal da organização sobre algumas coisas, desde a identidade visual até formação das equipes, assim. Eu lembro que o pessoal ficou reclamando, não sei se você chegou a ver a identidade, acho que sim,... aí tem o balãozinho lá, e aí o pessoal ficou falando que parecia uma baleia, então cara... Nossa, eu tinha achado tão linda aquela identidade e o pessoal fica implicando com umas coisas nada a ver, assim. Até o negócio de ter os designers nas equipes, o pessoal ficou muito “nós somos os infiltrados, não podem saber que somos designers”. Calma, não é bem assim, não tem problema as pessoas saberem... o pessoal meio que leva no extremo coisas assim. Mas nada que... coisas normais, assim. No dia, acho que teve um problema, Ah, lembrei, a menina que tinha ficado responsável por traduzir e colocar legenda no vídeo [enviado pela organização global], eu não sei o que aconteceu, eu acho que ela não entendeu direito, e ela não sabia como fazer a parte de colocar legenda, e mesmo assim ela aceitou a tarefa, aí chegou no dia e não tinha [o vídeo legendado]. Ah foi isso, mas também nada que atrapalhou, assim. Foi mais isso. No geral o pessoal ajudou bastante. Estou tentando lembrar aqui, mas não teve muito problema. Foi mais isso, o pessoal levou um pouco no extremo demais, de as coisas não estarem certas, tipo, atrasou um pouco uma das atividades, mas cara, isso acontece, sempre acontece, não tem problema, [a gente] lida com os imprevistos disso acontecer, e o pessoal fica muito desesperado. Não, calma, não tem problema. Mais nesse sentido, mas talvez eu imagino que [seja] mais pela falta de experiência com os eventos em si, mesmo.

16 - É que assim, tem a parte de... se a gente tivesse mais contatos, melhoraria muito. Se a gente conseguisse, enfim, como eu te falei, divulgar pela prefeitura ou coisa do tipo. Mas isso não está tanto sob o nosso controle, assim. Por nós, eu acho que todo mundo se empenhou bastante. Talvez ir mais atrás de recursos, que é uma coisa difícil de fazer mesmo, que dá trabalho, mas talvez poderia [destinar] mais tempo pra fazer isso, não sei. Ia ser muito legal se a gente conseguisse fazer [o evento] nos dois dias, só que também não está sob o nosso controle, porque as pessoas trabalham, é complicado, até para os próprios organizadores é muito complicado de parar um dia inteiro para [inaudível],

enfim. Eu queria muito fazer uma GovJam no final de semana, eu acho que ia ser fantástico e ia funcionar, ia ter mais tempo e ia sair coisas muito legais, assim. E além disso tem a questão do horário, não é só os dias, porque é das 9:00 às 17:00, isso também acaba afetando, mas a gente consegue fazer. Eu acho que não tem muita coisa para melhorar, eu acho que dessa que a gente fez [edição 2018] né, das anteriores tinha muita coisa para melhorar, eu acho que a gente conseguiu implementar nessa última [edição], que foi essa questão de pensar no tema antes, de ter uma coisa mais definida, de ter um roteiro muito bem construído das atividades, de equilibrar as equipes, e aí fluiu muito bem. Eu acho que as coisas que poderiam melhorar são mais essas externas mesmo. Talvez uma coisa que a gente poderia fazer seria entrar mais em contato com as pessoas. O Goura [deputado estadual] é um cara que é super acessível. Ele foi na última Service Jam, na banca. Nossa, foi muito legal, ele avaliou os projetos, ele curtiu, assim. Então talvez se a gente construísse mais, investisse mais nesses contatos talvez traria mais retorno para a gente, nesse sentido. Mas no geral eu acho que a gente chegou em um modelo muito bom, assim. Acho que são poucas coisas que teriam que ser ajustadas para as próximas [edições], assim.

Algum comentário adicional que você queira fazer?

Inclusive porque funcionou muito bem o [modelo de evento] da GovJam, a gente pegou o mesmo modelo... não sei se você conhece a IxDA. A A***** faz parte do IxDA e eles promoveram como se fosse uma mini-jam, para a Cáritas, que é uma ONG que ajuda imigrantes. Foi meio que o mesmo modelo, só que voltado para eles. Então eles foram lá e contaram as dificuldades que eles tem, são todos voluntários, são acho que 5 ou 7 pessoas, e eles atendem um número absurdo de pessoas por dia, absurdo mesmo. E eles têm muitas dificuldades de como se organizar lá dentro, mesmo. Coisas do tipo... tem pessoas que falam que vão se voluntariar e elas não aparecem. Tem a barreira da linguagem, tem pessoas que vão para lá e não falam nem português nem inglês, porque são imigrantes, enfim... Isso dificulta bastante as coisas para eles, e aí a gente fez tipo uma jam com eles, a gente... foi pelo IxDA, então a gente chamou designers participantes. Foi em um sábado, meio que o dia inteiro também, foi tipo das 9:00 às 18:00, e foi muito legal, muito legal mesmo. Não é tanto serviços públicos, mas tem um “pezinho” ali, porque eles mesmos falaram que, cara, o imigrante chega na Polícia Federal, e aí a polícia dá o cartãozinho da Cáritas para os imigrantes. É uma questão pública, que o terceiro setor [os órgãos governamentais] não está fazendo nada, e eles só encaminham para as ONG's que fazem. E saíram soluções muito legais, tipo,... para pessoas que não falam português poderia ter umas placas que são universais, e cards, para eles trocarem e tentarem se entender, e ter formulários já prontos em várias línguas que tipo, facilita muita coisa. Foi muito legal, assim. O pessoal gostou muito, foi até emocionante para o próprio pessoal da Cáritas, eles

agradeceram muito, eles ficaram muito felizes, assim, de ver que eles... que tem pessoas tentando ajudar, assim. Foi isso, “ah a gente tá sempre só ouvindo as pessoas e tentando ajudar e tal”, e aí nesse momento em que eles foram ouvidos, para eles foi uma coisa bem emocionante, eles ficaram muito felizes. E é muito legal a gente conseguir aplicar design thinking e design de serviços para realmente ajudar as pessoas, assim.

Nesse sentido, você acha que a gente poderia pensar que recompensa, não no sentido material, mas como reconhecimento, é importante?

Sim, nossa, com certeza. Cara, é por isso que eu faço isso. De verdade. É para ajudar as pessoas. Por mais que hoje eu esteja [trabalhando] em uma empresa que né, a gente tem clientes, é um foco de serviços digitais, de certa forma a gente também está ajudando as pessoas. E quando dá, faz essa coisa para os públicos que não estão sendo tão atendidos assim, sabe? E é muito legal, muito bom. E eu quero muito muito que tenha mais pessoas para ajudar a gente nisso. Falta muito designers de serviços.

APÊNDICE **F**: Transcrição de entrevista concedida pelo entrevistado [E3], membro da organização da Curitiba GovJam 2018. Fonte: o autor (2019)

IDENTIFICADOR DO ENTREVISTADO > E3

1 - Eu sou formada em design de produto, com especialização em calçados, pela Universidade Federal do Ceará. Eu entrei lá em 2011 e me formei em 2015, mas meu curso era Tecnólogo em Design, e eu acabei me formando... eram dois anos e meio de curso, então por isso que era bem específico, por isso que eu tenho a especialização em calçados, que foi tipo... o primeiro ano foi bem condensado, metodologia e um entendimento geral do design, e aí as matérias específicas, como processo e materiais, foi bem voltado para a cadeia de calçados mesmo. Só que eu me formei em 2015 porque eu tive um intercâmbio no meio [desse período], eu fui para uma universidade chamada Kwantlen Polytechnic University, em Vancouver, no Canadá. Lá eu tive a oportunidade de experienciar um design de produto mais geral, e aí eu tive visão de materiais e processos de uma cadeia mais extensa. Eu fiquei um ano e quatro meses lá. Quando eu retornei só faltava fazer estágio, algumas matérias optativas e meu TCC, então eu estava bem no final do curso quando eu fui para o Canadá. Atualmente sou mestranda do curso de pós-graduação em Design na UFPR, com foco de pesquisa em Gestão de Design.

2 - Bom, o principal motivo de eu ter me interessado pela GovJam foi a questão de eu estar lidando com design thinking. Foi mais por esse motivo [inaudível]... uma organização de uma jam. O tema, assim, de ter uma coisa global, de estar acontecendo no mundo inteiro e ter pessoas de diferentes... como eu posso dizer? Não é status a palavra, é tipo,... diferentes áreas, diferentes formações, diferentes [perfis]... um cidadão, um designer, um engenheiro, todos ali no mesmo dia colaborando por uma ideia e aplicando o procedimento de uma metodologia de design thinking foi o que me atraiu, basicamente foi isso.

E como você ficou sabendo? Como surgiu essa oportunidade de ingressar na organização do evento? Você lembra qual foi o contexto em que isso aconteceu?

Lembro mais ou menos... o contexto foi mais porque eu tinha conhecido a G***** R*****, que era a pessoa que... 2017, porque em 2017 foi que eu comecei com a jam, foram dois anos, eu fiz 2017 e 2018. Em 2017 eu conheci ela por outro motivo, relacionado à minha pesquisa do mestrado, que eu conheci ela e o marido dela. Enfim,... a gente manteve um contato, e aí quando teve a questão da organização ela estava buscando por voluntários para estar participando, que ela precisava né, de uma mão para organizar, e acho que ela lembrou de mim por conta dessa entrevista que a gente tinha feito, do contato, da

proximidade que a gente manteve em relação a isso. Aí ela me fez o convite, se eu tinha interesse em participar, porque ela sabia que eu tinha interesse nessa questão de metodologia, entender um *workshop*, como é que funcionavam as coisas. Aí ela me explicou do contexto, de ser [uma atividade com] funcionário público, de serviços, de que isso tem um impacto urbano, um impacto né, bem abrangente, assim. Isso me fez interessar bastante em estar participando da organização. Foi um compilado de coisas.

3 - Em 2017 eu fiquei mais com uma parte da organização de correr atrás de patrocinador, de *coffee-break*. No dia, de estar ali mais com a parte de facilitação de... não facilitação das atividades em si, das dinâmicas, mas de tirar fotos, organizar documento, porque depois eu que montei o relatório de 2017, então eu estava mais nessa parte. Eu não sei qual é a palavra, “organizacional”, de um sentido mais de evento, né. *Staff*, acho que é bem essa a palavra... [se responsabilizar pelo] *coffee-break*... Estar mais a frente com a parte de pagamentos, mas nem tanto também, porque essa parte estava mais com a G****. Em 2018, como a G**** não pode estar a frente, ela organizou, juntou todo mundo de novo, que tinha o mesmo interesse, e foi legal que em 2018 a gente teve... em 2017 teve mais designers que estavam na organização, e em 2018 a gente teve uma economista [pela primeira vez]. Variou [o perfil]. Teve um outro moço, que mexe com ilustração, mas ele não tem formação em si, ele tem paixão por essa atuação, tipo, ele não é um designer que tá montando algo de design, que mexe com metodologia. E essa moça, que é formada em economia, nossa, ela foi assim a que mais se divertiu em relação a estar entendendo todo o processo, sabe? Aí em 2018 a G**** não conseguiu tomar muito a frente da organização, então como eu estava ali,... tinha a B*****, as meninas, a A*****,... nós tínhamos mais contato com a organização da jam, de outras jams, as meninas [já haviam participado da organização] da Service Jam e eu tinha o contato do ano anterior. Aí ela falou “não, mas então você fica com um olhar mais macro de todas as atividades que estão acontecendo e vai juntando os pontinhos que são necessários”. De novo eu fiquei com uma parte organizacional assim, de staff, mas não só focado em uma coisa, específica, mas mais abrangente. Ao mesmo tempo eu tive contato com a B***** e com a A*****, que foram as que ficaram responsáveis por montar as atividades da jam, organizar quais eram as etapas do workshop em si, da criação das soluções que foram geradas, enfim. Eu ajudei um pouco nessas reuniões, mas elas é que tomaram a frente, eu fiquei com esse outro tipo de visão, e lá no momento eu fiquei mais na correria de deixar tudo certo, e as meninas irem conduzindo. Eu digo que eu fiquei bem mais com uma parte tática... acho que operacional, né.

4 - Então... eu fui em uma reunião, que a gente teve no início, pra ver mais ou menos o que é que a gente esperava, qual era o foco, né. Porque a gente não sabia o que iria vir da

[organização] global, mas a gente tinha que aliar com o tema local, então nessa primeira reunião foi para definir qual que é mesmo o tema local, qual é o parceiro que nós estamos tratando para essa [edição da] GovJam. Isso também estava sendo bem alinhado com a G****, que ela que estava em contato com quem iria fazer a parceria, que num primeiro momento se eu não me engano era [a secretaria de] turismo e depois passou para a Agência do Empreendedor. Aí teve essa troca. A gente recebeu lá, era tipo um *briefing*, “a gente tem isso”, então vamos desenvolvendo as atividades em cima desse problema central, sabendo que no meio ia ter o envolvimento com o tema global. Então assim, nesse primeiro momento foi mais para desenvolver esse tipo de discussão, aí os próximos passos foram mais as meninas que estiveram envolvidas. Eu só vi mais ou menos o que elas estavam fazendo porque elas iam mandando para a gente, perguntando “olha, o que é que vocês acham? tá bom assim?”, enfim. Mas elas que tomaram a frente mesmo, tanto que no dia foram elas que conduziram as atividades. Eu fiquei de novo [responsável por fazer] com as fotos, mas eu também ajudei um pouco na facilitação, de ir em alguns momentos nas mesas e colaborar com alguma dúvida que estava surgindo dos participantes, conduzi nesse sentido, mas novamente, não estive 100% envolvida nessa parte, foram mais as meninas mesmo, então eu não sei de dar detalhes, especificamente, porque que “foi isso” ou “essa ferramenta”.

5 - A gente pode destacar assim, que tem as ferramentas, vamos dizer assim, mais genéricas né, para o que a gente quer abstrair. Por exemplo brainstorming, ou vai fazer uma persona,... esses tipos de atividades né. A metodologia de *design thinking* é uma coisa mais fácil de definir, “eu preciso abstrair esse tipo de dado então eu vou aplicar esse tipo de ferramenta”, então assim, eu posso dizer o porquê que as meninas talvez decidiram na primeira etapa, quando tinha o tema local, fazer um brainstorming, para gerar ideias e ir abstraído esse tema, então ok, foi decidido um brainstorming por isso e, enfim... Agora, teve umas ferramentas que elas aplicaram porque elas acharam que talvez teria um impacto melhor, ou até mesmo elas criaram uma ferramenta,... duas. Eu lembrava mais de uma, que até na hora lá teve algumas dúvidas, porque era uma ferramenta nova, estranho a eles participantes, e até mesmo aos designers que estavam participando. E eu até fiquei sem entender como explicar, eu falei assim “me desculpa, mas eu vou precisar tirar algumas dúvidas também”, naquele momento, porque foi algo mesmo na criação das meninas, então acho que essa parte elas podem responder melhor.

6 - A gente fez uma forte atuação nas redes sociais, principalmente pelo facebook. A gente tem uma página da GovJam, desde 2016, que eu acho que foi a primeira edição. Foi a primeira edição? Aí a gente continuou com essa página. Em 2017 teve uma movimentação grande de conteúdo até, na página, para não deixar a página morrer, sabe? “Ah vamos

só reativar ela no dia do evento”, não, teve sempre uma geração de conteúdo. Infelizmente em 2018 a gente não conseguiu ter uma geração de conteúdo mais robusta como teve em 2017, mas a gente tentou também para aproximar, trazendo alguns temas que seriam interessantes para as pessoas irem já pesquisando, sabe? Desde coisas voltadas à metodologia de design thinking até temas de o que estava acontecendo em cidades, enfim. Mas o principal canal de comunicação foi a nossa página no facebook. No dia do evento a gente teve o instagram, para ir atualizando em tempo real o que é que estava acontecendo e comunicando com as outras jams, as outras [equipes de outras] organizações. E a comunicação por e-mail também. Quando a gente divulgou o formulário para enviar o aceite, que a pessoa estava inscrita, e outros tipos de comunicação, até antes do evento, para lembrar data, lembrar... Teve uma força-tarefa em ligar para as pessoas [que se inscreveram], para confirmar mesmo a presença, até porque a gente tinha uma lista de espera, então caso essa pessoa não pudesse participar, a gente estaria alocando as pessoas da lista de espera. Então foram esses meios de comunicação.

O disparo do e-mail ocorreu após a inscrição dos participantes ou já havia um banco de dados das pessoas que participaram de eventos anteriores, ou algo do gênero?

Não me lembro. Deixa eu tentar lembrar... Se eu não me engano foi feita só pelo facebook. Foi feita pelo facebook. A gente colocou o formulário [de inscrição] no facebook e fez uma força-tarefa de expandir, tipo assim, pedir a colaboração de amigos para compartilhar né, e aí a gente trabalhou com a lista que veio, de participantes.

Na sua opinião isso foi efetivo? Você mudaria alguma coisa nessa estratégia? Qual foi o impacto da decisão de divulgar o evento pelo facebook?

Eu acho que foi... Assim, é um processo colaborativo, nesse sentido, né. A gente divulga ali [na página do facebook] e espera que os outros comprem a ideia e contribuam compartilhando e expandindo. De certa forma, eu acho que pela configuração atual do [universo] digital, as pessoas estão cada vez mais inseridas nas redes sociais, então para mim é um meio muito efetivo de comunicação. O que eu faria de diferente? Talvez se tivesse,... a gente tentou,...eu estou um pouco perdida na ordem, em algumas atividades, se realmente aconteceram ou até mesmo confundindo com 2017. Porque eu não lembro se a gente conseguiu fazer,... eu lembro que em algum momento surgiu a ideia de divulgar,... ou se também eu não estou confundindo com outras organizações, da Service Jam,... Porque assim, ou foi de alguma vez que eu estava organizando a Service Jam, não sei, que a gente pensou em divulgar em tipo jornal, revista, como se fosse uma Gazeta [jornal local]. Eu não sei se a gente tinha como chegar nesse... eu acho que também dependia de quem era o nosso link, na verdade. Nesse caso, foram as Salas do Empreendedor, aí tipo a gente teve a parceria de divulgação dos meios deles também, isso é um outro ponto. Como no

ano de 2017, que foi da Secretaria do Esporte, Lazer e Juventude... mas aí a gente queria a divulgação assim, então talvez... eu não lembro se a gente chegou a fazer, mas se não fez, houve essa discussão, [sobre] quais são as formas de a gente sair só das redes sociais e expandir a comunicação. Rádio... É possível televisão? Televisão também, assim, qual é o custo disso, tem como arcar com isso? Porque a gente pode idealizar, mas como é algo voluntário, a gente não tá recebendo dinheiro para fazer isso, então dependia do que a gente conseguir de patrocinador, de quanto os patrocinadores estavam colaborando com o projeto. Então... nas duas vezes os orçamentos foram bem reduzidos, [e por isso] a gente teve que focar em infraestrutura. Então a gente teve o grande parceiro que foi ali o Engenho da Inovação, que nos cedeu o local sem nenhum custo, isso assim já ajudou muito, porque senão o impacto, financeiramente, teria que... as estratégias financeiras teriam que ter sido outras, porque o que a gente conseguiu de patrocínio deu para arcar com mesas adicionais que a gente precisou, coffee-break... Embora o coffee-break também a gente conseguiu da [Universidade] Positivo, os dois anos [edições 2017 e 2018]... Então teria que ver se esses outros meios que a gente pensou seriam os possíveis pela parte financeira também, ou se a gente conseguiria parceiros também nesse [inaudível]. Mas houve sim a discussão...

7 - Esse ano [2018] foi pelo Google Forms. A gente montou o formulário, publicou nas redes sociais [facebook], houve o compartilhamento, e as pessoas acessavam esse forms [formulário] e deixavam as suas informações. Após isso, a gente fez a computação dessas inscrições e de acordo com o número de vagas que nós tínhamos, nós começamos a divulgar quem tinham sido os inscritos, que tinham a inscrição confirmada, e também avisamos quem estava na lista de espera. Não houve um chamado de lista de espera, houve um menor número de inscritos do que em 2017, se eu não me engano, eu posso dar uma olhada nesse dado melhor depois, mas se eu não me engano foi menor. Então a lista de espera não foi tão grande quanto a de 2017, mas a gente teve que chamar algumas pessoas, porque algumas não tinham visto que era um dia inteiro de atividades, embora isso estivesse lá na descrição do evento. “Ai nossa eu queria muito participar, mas eu não vou poder porque eu acabei de ver que é o dia inteiro, e eu não tenho como sair o dia inteiro”. Era tipo “eu trabalho, não consigo tirar o dia inteiro, de ausência do trabalho”. Aí teve um caso, de uma menina que entrou em contato com a gente pelo facebook, e ela tinha sido indicada acho que por uma professora, por alguém que ia participar, justamente por questão de estar [o evento] com metodologias de DT [*design thinking*], sabe? Ela falou “Nossa, eu quero muito tá junto, nem que eu não participe das dinâmicas. Eu posso só ir para observar?”, e aí a gente acabou [dizendo]... “Não tem mais vaga”. Mas aí a gente acabou aceitando que ela fosse assistir, e no final deu certo, porque uma pessoa que foi [no período] de manhã, desistiu de ir à tarde. Quer dizer, a gente não sabia disso né, mas [a

pessoa] acabou não voltando no período da tarde, o que às vezes acontece, e aí ela acabou entrando no lugar da pessoa na equipe, então não desfalcou a equipe. [Essas dissidências durante o evento são comuns?] Esse ano houve um pouco mais. [E como vocês lidaram com elas?] A gente pensou em fazer a alocação das equipes em um segundo momento. Isso,... assim, aconteceu de a pessoa ir no período da manhã e não retornar no período da tarde, não sei te dizer o motivo que a levou a fazer isso, se surgiu algum imprevisto, enfim, mas a ideia era: se a equipe fizer desfalcada, vamos [re]alocar as equipes. Mas aconteceu que teve algumas equipes que estavam tão bem sintonizadas que conseguiram continuar com o trabalho mesmo com um número [mais] reduzido de [participantes] que outras equipes, sabe? E a meu ver não acabou afetando tanto no resultado. Teve que ter de repente uma orientação maior dos facilitadores, mas no final conseguiu gerar um resultado tão bom quanto as outras equipes que não tiveram esse desfalque.

8 - Eu não vou saber te falar direito porque eu não fiquei responsável por essa parte. Quem era responsável... Eu fico confundindo os dados lá de 2017 com os de agora... Mas assim, em 2017 quem cuidou [dessa demanda] foi a G*****, desse parceiro, então ela que também junto com o parceiro viram quem eram as pessoas do meio público ou deles que estariam destinadas a participar. Em 2018 também. Eu não sei dizer mesmo como é o contato, mas o contato mais essa parte pública né, servidores, enfim, veio mais do parceiro. Então eram vagas destinadas a estes parceiros. Essa é a parte mais do envolvimento dos servidores na jam. Isso é ainda um ponto que nós precisamos evoluir, nessa conscientização desses servidores. Mas houveram por exemplo cidadãos que a gente pode considerar servidor, por exemplo, de universidade... professores, são servidores públicos que se interessaram muito em participar esse ano, mais do que no ano passado até. A gente teve inscrição de vários professores da UTFPR que se interessaram pelo tema e queriam estar junto, elaborando ali. Alguns foram, alguns conseguiram, outros não, em decorrência do trabalho.

9 - A gente quis fazer uma miscigenação dos perfis que tinham lá, tanto que na inscrição a gente pedia para a pessoa responder assim qual era a área de atuação dela, se ela era estudante, se era um profissional que atuava no mercado, de que forma... mais ou menos qual era a sua área de atuação. Então a gente tinha três grupos. Nós tínhamos os servidores públicos,... tinha três nomes específicos,... os cidadãos engajados, os criativos e os servidores. Eu não lembro se é [eram exatamente esses]... mas eu lembro que tinha o cidadão engajado, que era o mais legal de todos, que eu acho que é o mais interessante mesmo, são esses cidadãos engajados, porque designers eles vêm porque tem a parte de metodologia, workshop, é um ambiente em que eles já estão acostumados e querem participar. Os servidores vêm por uma parte de questão de parceria [com o órgão envolvido

na respectiva edição do evento] ou esses que se interessaram porque começaram a ver a movimentação do que é a jam, a GovJam, e qual é o impacto dela. Mas os cidadãos eles são os que mais fogem assim que a gente consegue captar, aí eu acho que é um foco bem interessante, sabe? **[Você quer dizer que depende de motivação própria das pessoas? Elas têm que estar previamente motivadas a participarem?]** Eu acredito que sim, elas [as pessoas] têm que ter algum tipo de envolvimento e perceber o que que aquilo vai gerar, assim, não só para ela mas como uma parte social. Tem que haver esse tipo de incentivo... Então aí desses perfis que apareceram, teve desde engenheiros, arquitetos, cientistas. Áreas que... Teve um engenheiro que foi muito legal, bem aberto, que não era a primeira vez que ele participava de um evento tipo jam ou misturando design. Ele falou “eu me interessei muito por essa área de metodologia”, enfim... Não sei se eu te respondi.

10 - Eu acho que as outras meninas, que participaram mais de facilitação [como facilitadoras de atividades] podem responder melhor, mas se eu me lembro, assim, a gente deixava as pessoas livres para entenderem, conversarem entre si sem ter muita interferência de um facilitador, para não induzir a certo pensamento. Deixar elas livres mais para pensar...mas quando a gente percebia que havia uma certa dificuldade para estar conduzindo, para estar manejando aquela ferramenta né, “ah mas exatamente o que que faz isso [essa ferramenta]?” ou “ah mas onde tá me levando isso?”, então a gente ia lá [na mesa], digo os facilitadores, e davam instruções, ajudavam as pessoas a articular ideias e... mas como eu disse, sempre com aquela preocupação de não impor um pensamento nelas. Então é esse olhar mais de fora, como um estimulador, facilitador mesmo, do que como “estou aqui participando, vou pensar exatamente o que vocês acham e é isso, pa pa pa...”, acredito que tenha sido mais nesse sentido.

11 - É que eu não estava a frente,... a temática ela foi decidida com o parceiro [Agência do Empreendedor] e aí eu não estava nessas conversas. Por que né? Por que isso [esse tema-problema para a edição 2018]? Porque era uma necessidade que o parceiro enfrentava e ele precisava de ajuda para obter soluções e,... é, soluções mesmo, para esse determinado problema. Mas exatamente como foi a conversa eu não vou poder te dizer porque eu não estava presente.

Com relação à uma posição pessoal que você assume, tendo se envolvido na edição 2017 e na edição 2018 da GovJam, se você tivesse que comparar uma com a outra, as temáticas trabalhadas em cada um desses anos, qual seria a tua posição?

Perguntinha difícil!... Eu acho que assim, por exemplo, em comparação com 2017, eu vi como uma proposta muito mais voltada... uma proposta mais social mesmo **[A edição de 2017?]** É, a 2017. Um pouco de contraste com essa de 2018, que como falava de “sala

do empreendedor”, tipo assim,... nisso eu fiquei [pensando] “mas sala do empreendedor não vai estar destinada à um público específico que talvez não é tão voltado para uma participação social?”. Mas depois quando foi conduzido, e principalmente as soluções que surgiram, eu percebi que era um impacto para a sociedade. Mas nesse sentido, em 2017, esse foco foi muito mais forte... Mas é engraçado, porque você vê que, mesmo que de repente vai atingir um público mais específico, que não seja uma “população curitibana” e não sei,... existe um caminho que você traça, e vê que iniciativas privadas podem e devem né, estar atuando... e esse impacto numa atmosfera mais pública.

12 - A gente tinha um... vou dizer um hub, assim, que era da plataforma global, que a gente tinha que postar tudo que tinha sido gerado no dia da jam. Isso estava acontecendo mundialmente, todo mundo que tinha organizado a [Gov]Jam tinha essa plataforma para estar compartilhando o ocorrido no evento, e a gente tinha 24 horas [a contar do término do evento] para fazer isso. Então eu, junto com a A****, que era a menina de economia, a gente se juntou, força-tarefa, e eu cheguei logo depois do evento, já cheguei em casa e escrevi logo [o texto descritivo de] todas as soluções, e aí a gente organizou todas as fotos das etapas, assim, dividindo o processo né, tudo que tinha acontecido, explicando mais ou menos, mas focamos mais em escrever mesmo quais foram as soluções que os grupos apresentaram, e colocamos nessa plataforma. Então essa foi a força-tarefa maior que teve após o evento. Teve também uma questão de agradecimento às pessoas que estavam presentes né, envio de certificado, o tratamento das imagens [fotos do evento], as postagens nas redes sociais, da comunicação do que tinha ocorrido no evento, e também teve a elaboração de um relatório.

Além disso, com relação às próprias soluções, houve algum outro passo?

Não sei dizer... Por exemplo, se essas soluções foram enviadas mesmo para o parceiro [Agência do Empreendedor]? Se o parceiro tá fazendo utilização disso? Eu não acompanhei esse processo. Teria que ver com a pessoa que estava mais envolvida com o parceiro como é que isso chegou a eles.

13 - Sim. Após eu não posso dizer porque como eu disse, eu não tive essa comunicação. Não sei dizer quem teve. Mas durante o evento deu para... Talvez eu esteja confundindo com 2017 também... Então, em 2017 eu senti um envolvimento bem próximo, até porque a gente trouxe pessoas de fora, [que] seria [d]o nosso público mesmo, e eles deram proposições para melhorar o que estava sendo gerado, então após isso a gente também teve um retorno deles [que eram] da própria comunidade, falando “olha, isso daqui realmente faria diferença para a gente, isso daqui ajudaria”, enfim... De 2018 a gente teve um feedback, mas eu não lembro muito, para ser sincera. Eu guardei mais o de 2017,

acho que pra mim, também por ser a primeira jam, teve um impacto muito grande para a minha memória, assim. **[Você pode dar mais detalhes sobre como aconteceu isso em 2017? Você falou de trazer pessoas de fora. Quem eram essas pessoas e qual era o objetivo?]** Como o nosso tema lá [de 2017] era “Como diminuir a violência entre jovens...”, talvez acho tenha alguns detalhes a mais [nessa formulação do tema] mas eu não me recordo. Mas eu sei que tinha a ver com mortes, com violência em [entre] jovens. Então a gente tinha uma faixa etária, de público ali, que ia de, sei lá, 15 a 20 e tantos anos. A gente trouxe tipo cases lá na hora [do evento] para as pessoas terem insights. E quando elas estavam fazendo as personas e gerando ideias para soluções, a gente convidou três jovens de uma comunidade da região metropolitana de Curitiba, e eles vieram ali com esse foco em público-alvo mesmo, “olha, isso daqui para mim funciona dessa maneira, meu dia-a-dia...”, até para entender se a persona deles estava adequada às personas do público[-alvo pretendido pelas soluções], o que era realmente esse perfil, porque às vezes há uma questão de até um preconceito para gerar quem é seu público né, então ali eles tiveram um contato mais direto [os participantes com os convidados da comunidade], e aí isso ajudou bastante a realinhar... as propostas estavam sendo boas, mas [os grupos] tiveram insights para realinhar e deixar aquilo mais compatível para ir mais,... factível, né.

14 - Então, a gente vai atrás de patrocinadores. E aí é mesmo... vamos tentar contatos com quem você conheça, as empresas... A gente tentou as empresas maiores, mas esse contato foi um pouco mais restrito, um pouco mais difícil. A maioria dos nossos [patrocinadores], a não ser a Universidade Positivo, que foi apoiadora desde 2017 com um coffee-break, [para o qual] iria grande parte do orçamento [que a organização tinha disponível], então foi, assim, um grande patrocinador do evento. NO ano de 2017 a gente só teve um [patrocinador]... a gente tentou assim, vamos montar cartas e vamos nos nossos contatos, onde você conhece, até mesmo em padaria, sabe? Tipo, vamos correr na organização para tentar isso. E apresentava o projeto, e estimulava a pessoa a entender qual era a participação dela naquilo né, não só divulgar a tua marca [a marca da empresa que aceitasse patrocinar o evento], mas qual era o impacto, tipo, o que é que você tá trazendo, o que é que você está passando com estar participando de uma GovJam. E tentar assim, envolver... até foi legal que esse ano, com os patrocinadores, a gente criou textos para a divulgação deles nas nossas mídias bem voltado, assim, de acordo com a atividade dele [do patrocinador], então qual era o impacto que estava causando. Por exemplo uma imobiliária, qual era o impacto social que ela tinha com a conexão do tema da GovJam, visa o quê, visa melhorar a qualidade de vida da pessoa, com determinadas [inaudível], então... Mas esses patrocinadores vieram mesmo de contatos, correria, e as pessoas que apoiaram né, e mergulharam na causa juntos.

Você acha que isso tem sido um desafio crescente ou é algo relativamente fácil conseguir pessoas dispostas a apoiar ou patrocinar o evento?

Não, não é fácil. A gente têm orçamentos bem restritos. Mas assim, por exemplo, esse ano, teve um número maior de patrocinadores, mas a parte financeira foi praticamente a mesma que a gente teve no ano passado com um patrocinador, então... é um desafio. **[Na tua opinião, por que isso acontece, de ser tão difícil conseguir recursos ou mobilizar patrocinadores e até parceiros?]** Talvez falta um reforço do que, ... [mas que foi algo] que a gente tentou fazer esse ano, de mostrar qual é o teu envolvimento [da empresa/parceiro em potencial], da tua missão, dos teus valores, com esse evento? Então mostrar qual é o valor mesmo que essa pessoa está ganhando, porque assim, você tá pedindo dinheiro, e no mundo capitalista a pessoa precisa saber qual é o retorno, que talvez não seja, assim, um retorno monetário, mas é um retorno o quê? É uma expansão da marca, é um engajamento que vai ter? “Qual é o impacto que isso tem para a minha empresa?”, o que é [um pensamento] totalmente compreensível. Então acho que falta um reforço nesse sentido e um reforço das pessoas terem um... tirar até um certo preconceito do que é lidar com o público. Público não digo público de pessoas, do setor público.

15 - Organizar um evento é sempre um desafio né. Correr atrás de infraestrutura, deixar tudo organizado, bom, essa parte é... Ainda mais com o tempo que a gente tinha [disponível], que não foi tão... foi bem próximo da data do evento, então, foi uma dedicação bem... como é que eu digo? Bem... [intensa] dos voluntários, nesse sentido, para que a gente conseguisse em pouco tempo articular e que fosse exposto da melhor maneira possível, que tivesse tudo [que era] necessário, infraestrutura, coffee-break, inscritos... com a mobilização que a gente precisava fazer. Uma dificuldade foi essa questão financeira, porque como é um evento... a gente até pensou se teria que cobrar alguma taxa, cobrar uma taxa até para a pessoa se sentir compromissada, mas assim, uma taxa, ... como é que fala? Irrisória, assim, simbólica, para não ter a questão da desistência, sabe? Ou dessas pessoas que... Isso aconteceu no dia do evento, a gente tinha, sei lá, 40 inscritos e, ... eu posso ver depois quantos foram, mas vamos dizer assim que foram 30, faltaram 10. Esse ano até teve uma fuga maior de quem se inscreveu e quem efetivamente foi, tanto que sobrou coffee-break. Mas então, assim, eu não sei te dizer o porquê, talvez precisa realmente um engajamento, um esforço maior para ter um engajamento com o setor público, porque eu acho que ainda tem um certo tipo de... não tem uma proximidade ainda... Que [é necessário que os atores envolvidos] percebam o valor humano dessa ação, porque eu acredito que o maior impacto que tem disso é a sua contribuição social.

Esse ano também houve uma diferença, não em relação à edição anterior, mas às outras cidades-sedes de realização da GovJam pelo mundo, de que a Curitiba GovJam aconteceu em um único dia, quando por recomendação da Global GovJam seriam três dias de evento. Qual foi o impacto dessa mudança, na tua opinião?

A redução do tempo não representou uma dificuldade, foi tudo tranquilo. Talvez com um tempo a mais poderia ter saído soluções mais elaboradas talvez, mas ao mesmo tempo será que a gente não teria mais fugas né, de ter vários dias uma pessoa tendo que voltar até o local, se deslocando, será que teria o mesmo engajamento, sabe? Se já é difícil às vezes conseguir um dia inteiro porque tem muita gente que trabalha, será que ela [pessoa participante] conseguiria despendar dois, três dias? Então, um dia, pela experiência, é corrido, mas é o suficiente para gerar uma solução satisfatória. Como eu disse, mais tempo talvez a gente conseguiria aprofundar mais as ferramentas, envolver mais com o processo, para ter um resultado talvez um pouco melhor, mais desenvolvido, enfim... talvez até um protótipo de alta fidelidade, de média a alta fidelidade, porque com a GovJam acaba sendo de baixa fidelidade os protótipos que se gera ao final, as histórias ou os... enfim. Então nesse sentido, mais tempo impacta dessa forma, mas ao mesmo tempo tem esses outros pontos que devem ser considerados.

Com relação às soluções geradas, você acha que os resultados alcançados são passíveis de implementação?

Sim. Por exemplo, muito que se gera, tanto em 2017 quanto em 2018, foram bastante soluções voltada a aplicativos, unindo tecnologia né, solução unindo bastante tecnologia, enfim. Eu acredito que, havendo mobilização de parcerias público-privado, não é algo “muito futuro”, sabe? “Ai, a gente não consegue implementar isso porque não tem tecnologia para fazer isso”, não, seria bem possível, e tem algumas [soluções] que são bem simples assim, no sentido de de repente só mobilizar uma comunidade para... Algumas soluções são tipo conscientizar uma comunidade de unir e pensar em algo que eles mesmos podem contribuir, então às vezes não é algo que vai precisar muito de coisa fora, mas até mesmo da própria conscientização e do olhar deles, então é tipo uma reeducação de pensamento, sabe? Então nesse sentido eu acredito ser bem possível a implementação.

16 - Em questão de ferramenta eu não tenho ainda um domínio total, para te falar tecnicamente, de repente o que poderia ter sido melhor. De fato, “ter usado aqui X e não Y, teria dado esse resultado”... E eu precisaria lembrar exatamente as ferramentas que foram usadas, ia ser melhor... Em questão de atividades, eu não vou saber te informar, não vem agora uma resposta na minha mente, até por uma questão de... questão técnica, eu não

lembro quais foram todas as ferramentas, pra falar que poderia ter utilizado isso ou... Há uma dispersão depois que acaba o evento, sabe? Não há, tipo assim, vamos continuar nos reunindo para ver como é que a gente conduz o impacto disso, sabe? Como é que a gente até mensura, como é que a gente faz para que isso seja canalizado, sei lá? Então assim, até mesmo há uma falha na organização nesse sentido, de ter um engajamento antes, e durante o evento ele é gigantesco, todo mundo tá ali e, enfim. E aí depois não faz nenhum reunião para sentar e tipo assim “vamos trocar figurinhas”. Que que isso trouxe para você? Que que isso trouxe para mim? E até mesmo assim, como se fosse, como é que a gente chama? Vamos falar de “pontos de luz” e pontos que precisam ser melhorados, e documentar isso para que as próximas jams possam evoluir. Tipo,... isso daqui deu errado? Então qual é a observação que podemos fazer para que no ano que vem não cometamos o mesmo erro, ou ah, qual seria o melhor passo-a-passo que a gente talvez tenha seguido?... a gente não consolida, não consolidou, nem em 2017,... talvez em 2017 isso tenha sido melhor porque tinha o envolvimento da Duco... mas em 2017 como estava mais a frente a G***** e as duas meninas que trabalhavam com ela, talvez isso tenha se consolidado melhor internamente, mas por exemplo comigo, eu me critico nisso porque eu nunca parei para realmente colocar e analisar. Pra mim tem um impacto social, impacto também de estar envolvida mais com workshops, essa parte do design né, desse acultramento de design, mas eu não parei para pensar “ah mas tá, vamos movimentar” para realmente fazer sair do papel, sair só da fala, do bonito, que isso tem um impacto e vamos ver o impacto realmente acontecendo. Então nesse sentido seria algo a tratar. Comunicação com certeza deve haver um meio de demonstrar melhor esse valor, para estimular tanto a participação das pessoas quanto a participação dos patrocinadores. É aquilo que a gente tinha falado, qual é o valor mesmo... tipo, conseguir até mesmo demonstrar com indicadores e nesse processo essa questão do engajamento da equipe pós [evento], não simplesmente montar um relatório, mas montar indicadores para ver como isso tá sendo visto, como é que isso está sendo passado. Ter esse trabalho contínuo. Só que óbvio, isso é um trabalho voluntário então, qual é o nível de as pessoas realmente poderem despende... tipo, vai montar uma ONG a partir disso, sabe? Como se fosse uma Prodesign, como se fossem todos colaboradores em prol de um mesmo objetivo? Tem que ver qual é a disponibilidade das pessoas e aí você ver o real engajamento também. E como eu disse, a partir disso construir indicadores para começar a mensurar realmente qual o impacto disso... talvez não assim, ah, vai realmente consolidar as soluções que surgiram ali vão ser implementadas, mas tipo, qual foi o tipo qualitativo disso, até mesmo entrevistar os participantes, tirar um tempo para perguntar “o que você esperava?”, “foi o que você esperava?”, “o que isso evoluiu na tua vida?”, foi só por uma questão de estar com uma metodologia de design ou realmente houve um envolvimento

mais de uma parte do setor público?, “isso expandiu o teu horizonte?”, ou não, continua a mesma coisa? Qual o peso maior que você deu para... até mesmo, isso pode ser feito no [dia do evento],... é que no dia é tão corrido que as pessoas saem cansadas ao final, e assim, você tá pensando o tempo todo, é uma atividade bem exaustiva, que exige muito, então assim, eu não sei se seria uma possibilidade ou não, mas pensar numa pesquisa de satisfação, gerar até uma... como é? Aquele negócio que se utiliza para pesquisa de satisfação. É um método, eu posso até te passar depois, que agora me fugiu, mas é um método que se utiliza, que mensura a satisfação, tipo assim, quais são,... são três níveis, eu só não lembro como que chama, só lembro do último nível, que vai de 0 a 6, que são os detratores, sei lá. Depois de uma faixa de 7 a 8 é tipo médio, ok, e de 9 a 10 são... Então se você conseguir consolidar a tua pesquisa de satisfação com índice de 9,2 quer dizer que ficou ali naquela faixa com muita satisfação, agora quando você entra já em faixas menores, enfim, tem essa distinção. Talvez é um indicador bom para... Que é muito utilizado em pesquisa de marketing, em pesquisa de usabilidade, enfim.

Anexos

ANEXO **A:** Relatório do evento Curitiba GovJam 2017.

Fonte: Curitiba GovJam (2017)



CURITIBA



JAM

• 2017 •

PATROCÍNIO



PARCEIROS



APOIO



COORDENAÇÃO



Curitiba Gov Jam 2017	4
Resultados	5
TED DA PERIFA	6
ÔNIBUS COZINHA	7
FORA DO CENTRO	8
EDUCA JAM	9
PROGRAMA DE MENTORIA	10
CAIXA DOS SONHOS	11
ANJOS DA COMUNIDADE	12
FÁBRICA DOS SONHOS	13
O processo de construção das propostas	14
INTRODUÇÃO AO TEMA	15
MATRIZ CSD	15
BRAINSTORMING	16
DESAFIO	16
MAPA MENTAL: DESAFIO GLOBAL GOVJAM	17
PERSONA	18
BRAINSTORMING	18
A ORIENTAÇÃO COM O PÚBLICO-ALVO	19
PROTOTIPAÇÃO	20
Balanco do dia	21
REFERÊNCIAS	25

.....

participantes

Adriane Shibata Santos

Ana Paula Bertolin

Ana Southier

Andressa Mender

Aulio Zambenedetti

Beatriz Lago

Camila de Paula

Camila Ferrari

Carolina Daros

Cezar da Costa

Cleiton Jardeweski

Daniele Lachecen

Elaine Cristina Borba dos Santos

Eunice Liu

Guilherme Roscia

Gustavo Stresser

Ilka Toyomoto

João Paulo de Miranda

Leila Wiggers dos Santos Rivera

Leticia Mulinari

Lucas Augusto Gaioski Pagani

Lucas Leal

Luciana Castro Maciel

Luis Lelis

Maria Helena Possete

Mariana Tavares

Matheus Paiva

Mauricio Laurindo Broca

Paul Julius

Paula Ussyk

Ricardo Arruda

Ricardo Mendes Jr.

Rodrigo da Cruz Amaral

Shaina Carvalho

Thais Gabardo

Thiago Homero

Tiago Augusto Gavelik Campos

Tulio Filho

Viviane Hansen da Silva Matos

coordenação e facilitação

Gisele Raulik-Murphy • DUCO

Sara Sanchez • DUCO

Carolina Pizzato • DUCO

Diego Ferreira

Dora Suh

Gabriel Ferreira

Julia Sciamana

.....

CURITIBA GOV JAM 2017

A Curitiba GovJam 2017 foi a edição local da Global GovJam, evento que reuniu 29 cidades de diferentes países com o objetivo de criar soluções inovadoras para serviços públicos.

Movidos pelos processos e ferramentas do Design Thinking e Design de Serviços, os participantes foram incentivados a se afastarem de caminhos viciados e ideias pré-concebidas. Imersos em um ambiente de forte interação, os jammers geraram soluções que foram construídas de forma colaborativa e prática. Falou-se pouco, fez-se muito.

Neste ano, o evento contou com temática dupla:

- o tema secreto da Global GovJam: um som de pássaros e carros;
- e o tema escolhido por meio da parceria com a Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude (SMELJ) e com a Assessoria Especial da Juventude (AEJ): o alto índice de morte por violência entre jovens em Curitiba e Região Metropolitana.



AS 8 PROPOSTAS GERADAS



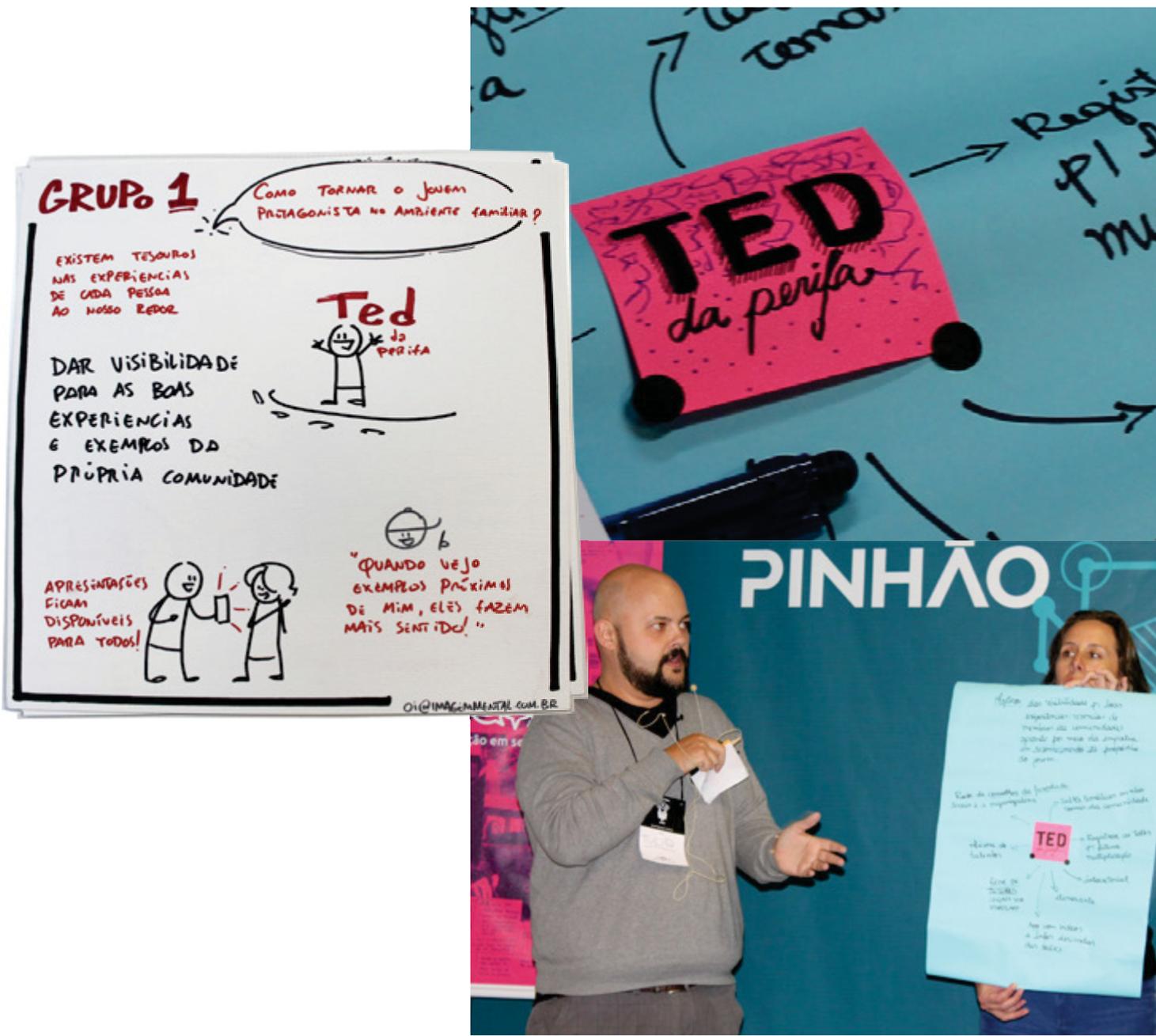
.....

equipe 01 TED DA PERIFA

Com o desafio de tornar o jovem protagonista no ambiente social e familiar, a equipe propôs como solução uma série de iniciativas que se assemelham ao TED Talks. O projeto visa proporcionar uma maior visibilidade aos jovens membros da comunidade como ator principal de suas próprias ideias.

Por meio do compartilhamento das informações por aplicativos, vídeos, oficinas de talento entre outros, os jovens tornam-se agentes de uma rede de bons exemplos dentro da própria comunidade, auxiliando a transformar uma visão de futuro em uma prática real. O projeto visa, também, a tutoria de profissionais e universitários, via redes sociais, que poderiam ajudar estes jovens a alcançar os seus objetivos.

Além das Talks e dessa rede do bem, os jovens poderiam promover uma rede de conselho da juventude dentro da própria comunidade, promovendo a empatia e tornando-se, assim, ativos em uma esfera social.



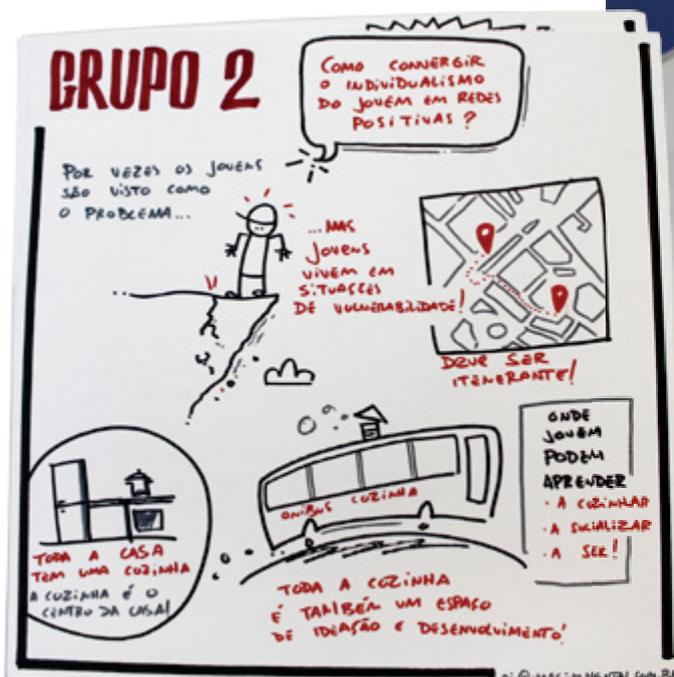
.....

equipe 02 ÔNIBUS COZINHA

Com o desafio de convergir o individualismo dos jovens em redes positivas, a equipe trouxe como solução uma oficina de ideias ambulantes e itinerantes. O *Ônibus Cozinha* parte da ideia da cozinha como ambiente de confraternização, o qual oferece um espaço de compartilhamento de experiências entre pessoas. A partir dessa premissa, idealizou-se a realização de uma oficina vinculada a esta questão gastronômica, porém seu escopo pode expandir para outras oficinas interativas, como: fotografia, cursos profissionalizantes entre outros, que surgir a partir de uma necessidade e interesse do público local.

Nesta proposta, o ônibus se instala primeiramente em um local público, como praças ou espaços que permitam a interação e compartilhamento de ideias entre os participantes. O projeto conta, também, com a ajuda dos jovens para promover o evento por meio da distribuição de panfletos na comunidade e do compartilhamento nas redes sociais. Para instigar a participação dos jovens, o projeto possui um estímulo por meio de pontuações que poderiam ser convertidas em bolsas de estudos em cursos oferecidos por empresas privadas parceiras do projeto, proporcionando, assim, uma perspectiva de futuro para os jovens.

Para viabilização do projeto, é de extrema relevância o patrocínio de empresas privadas que proporcionam o meio de transporte proposto, bem como, os cursos que poderiam ser ofertados.



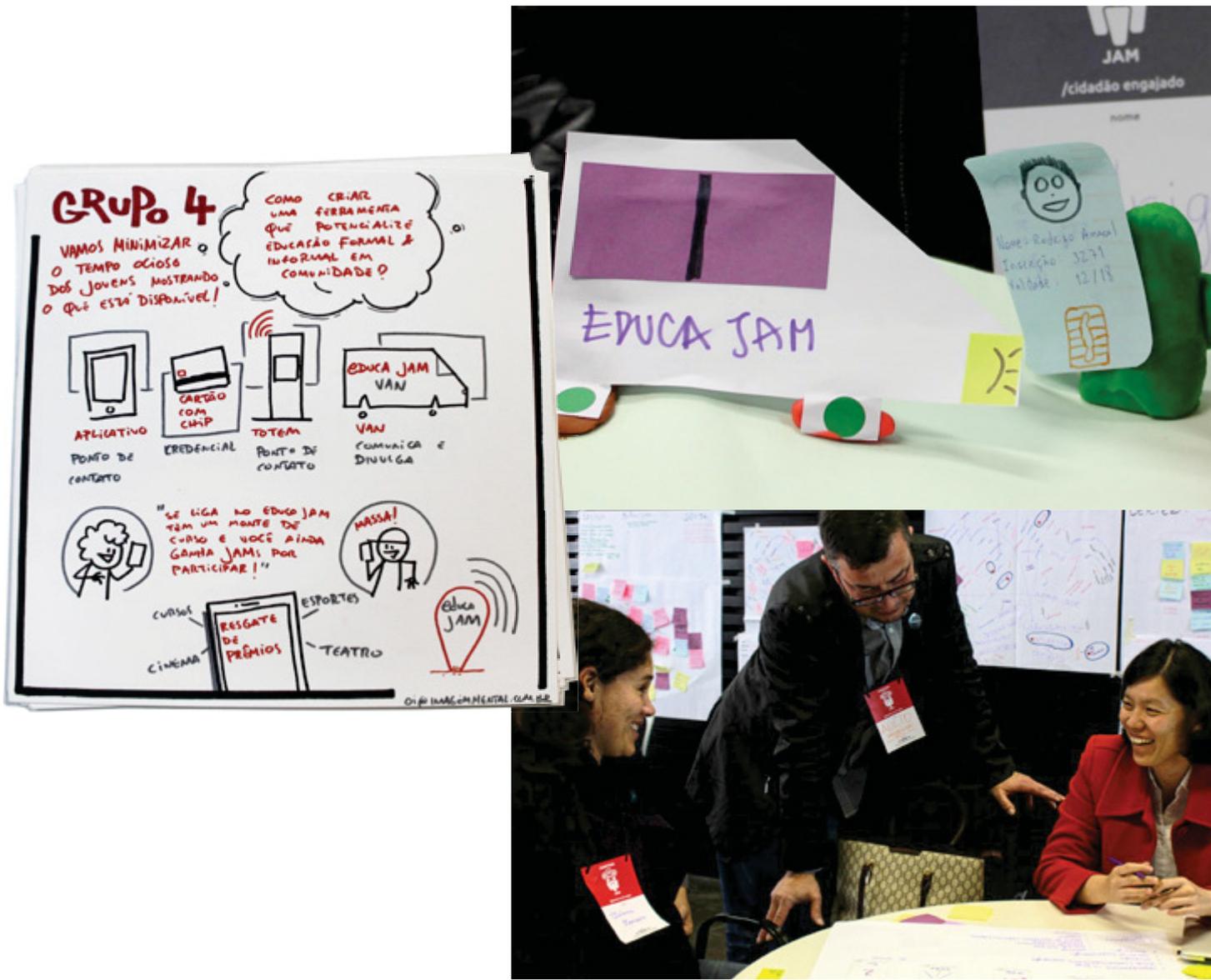
.....

equipe 04 EDUCA JAM

Visando criar uma ferramenta que potencializasse a educação formal e informal nas comunidades, a equipe apresentou como solução o *Educa Jam*, uma van que passa pelas comunidades anunciando o que há disponível para os jovens na educação formal e informal.

A ideia é que a Van, ao chegar a comunidade, apresente os cursos que estão sendo ofertados. Após a realização de um cadastro, os jovens recebem um cartão com chip que proporciona acesso à central e todas as informações do projeto. Como forma de fornecer acessibilidade aos indivíduos que não possuam um celular para a utilização do cartão, um Totem pode ser instalado no local da van.

O programa incentiva a participação dos jovens por meio do recebimento de “Jams” como pontuação. Assim, ao contabilizarem presença nos cursos inscritos e também pelo compartilhamento e convite a outros jovens se inscreverem, estes podem resgatar as pontuações obtidas em prêmios que seriam ingressos para outros cursos, eventos esportivos, cinema local, teatro entre outras atividades educacionais.



.....

equipe 05

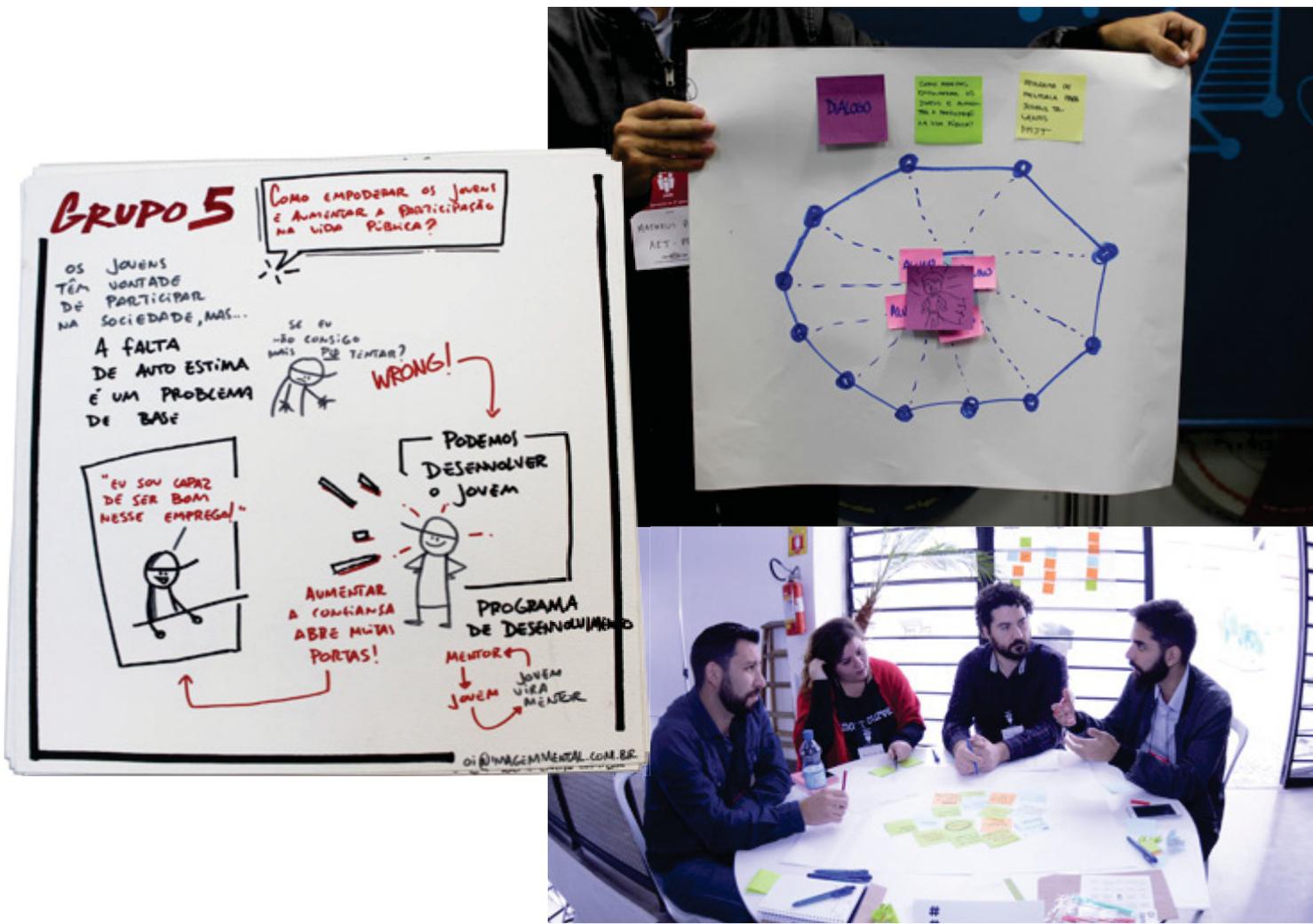
PROGRAMA DE MENTORIA

Com o desafio de empoderar os jovens e aumentar sua participação na vida pública, a equipe propôs como solução um programa de **incentivo de mentoria** para fomentar **jovens talentos** em comunidades de baixa renda e com alto índice de violência.

O problema encontrado está permeado pela falta de autoestima dos jovens destas comunidades, bem como na sua submissão perante a sociedade. Dessa forma, ao fomentar talentos entre esses jovens de baixa renda, o projeto permitiria aumentar a sua autoestima, o que também facilitaria uma melhor inserção na sociedade.

Neste projeto identificou-se que várias pessoas podem ter a vontade de disponibilizar tempo para mentoria, mas em geral estas pessoas estão em locais centrais da cidade. Para maximizar esta disponibilidade, a proposta consiste em criar uma agenda de mentorias em um local central da cidade, disponível para jovens de várias comunidades ao mesmo tempo. Talentos são identificados nas comunidades, em suas habilidades e interesses específicos (ex: música, desenho, carpintaria...), convidados a participar deste programa e encaminhados ao mentor adequado.

O serviço pode se aplica a qualquer cidade e baseia-se no mapeamento da região e criar uma rede de professores e agentes voluntários de ensino e capacitação, onde os locais de presença para tais cursos ou atividades poderiam ser repassados aos jovens nas próprias escolas.



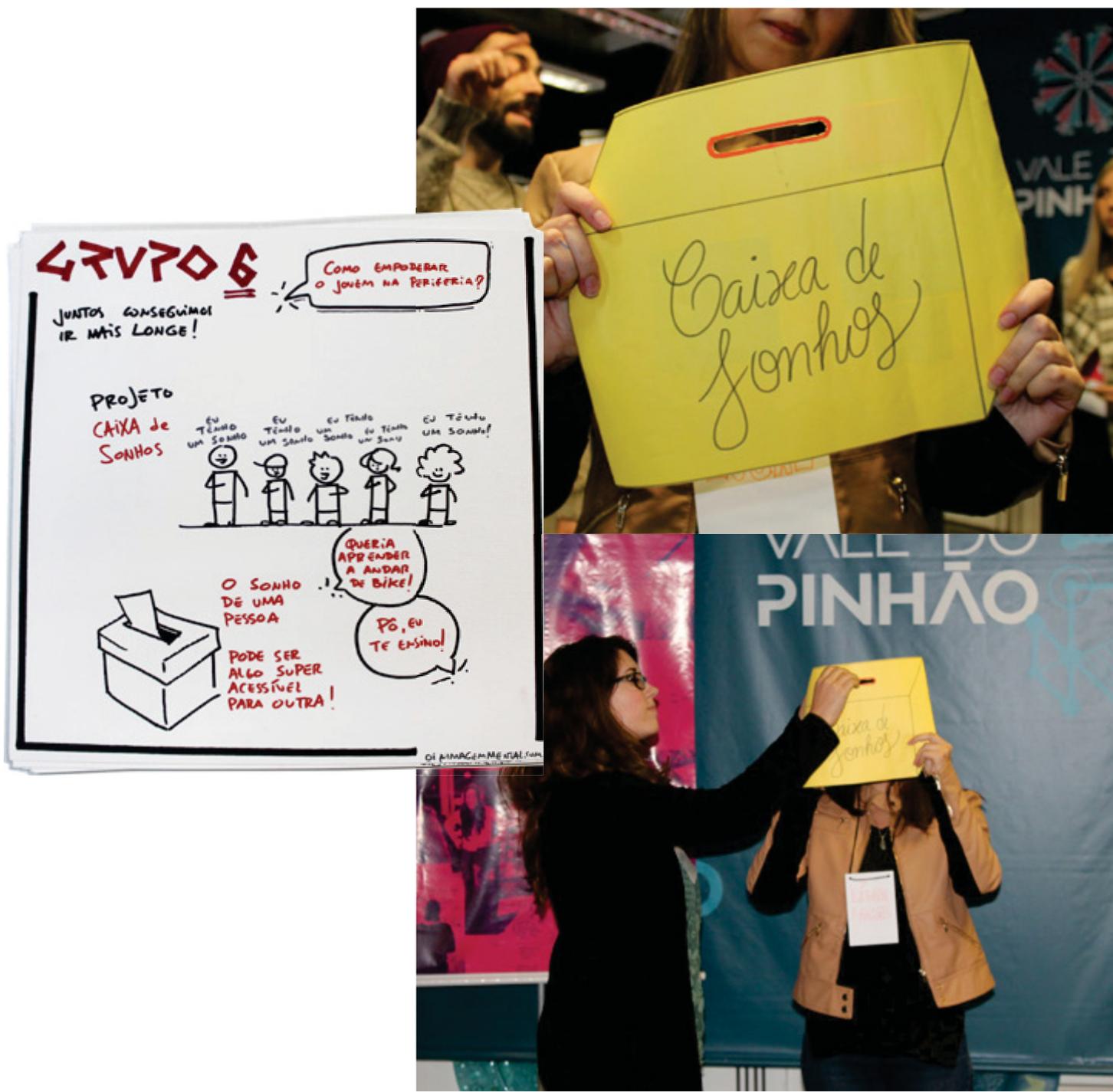
.....

equipe 06

CAIXA DOS SONHOS

Com o objetivo de empoderar o jovem na periferia, a equipe trouxe como solução um projeto chamado de *Caixa dos Sonhos*, que visa a troca de experiências e habilidades entre as pessoas de uma comunidade.

O funcionamento é fácil e intuitivo: uma caixa é disponibilizada na comunidade onde os problemas devem ser depositados. Um facilitador da própria comunidade reúne estes problemas buscando por meio do compartilhamento, habilidades de pessoas que poderiam ajudar a solucionar estes problemas. Cria-se assim, uma rede colaborativa que ajuda a aumentar o nível de empatia, bem como a ideia de uma construção colaborativa de comunidade.



.....

equipe 07 ANJOS DA COMUNIDADE

Tendo em conta como as influências podem despertar o jovem para a sua capacidade de mudança e escolha do caminho “do bem”, a equipe propôs uma rede de empoderamento dos jovens a partir da apresentação de suas ideias para solução de problemas da comunidade para investidores internos, tidos como anjos.

A proposta consiste em jovens da comunidade apresentando suas ideias para um grupo de investidores anjos – que podem ser comerciantes locais, líder de associações ou mesmo um cidadão da comunidade. Caso aprovadas, a execução acontece com a mentoria do próprio anjo juntamente com o jovem empreendedor da ideia original. Assim, ao utilizar a boa influência unida ao fomento do conhecimento, estes jovens empreendedores tornam-se protagonista na comunidade como precursores de um caminho do bem, no qual o tempo ocioso é preenchido, não deixando oportunidades para a ocorrência de consequências decorrentes de influências negativas, como tráfico e homicídios.



.....

equipe 08

FÁBRICA DOS SONHOS

Buscando dar ênfase às causas de homicídio entre mulheres, negros e LGBT, a equipe propôs como solução construir um ambiente onde jovens mulheres vítimas de violência pudessem se sentir empoderadas por meio da troca de experiência com outras mulheres na mesma situação.

Surge então a *Fábrica dos sonhos*, uma casa comunitária, de convivência para trocas de serviços, como: dança, cozinha, tratamento estético etc. A ideia é atrair para casa um perfil de mulher que de alguma forma sofreu ou sofre violências, que possui uma rotina árdua com ou sem filho(s). Fomentada por órgãos estaduais ou empresas privadas, a divulgação dos serviços ocorre por meio das redes sociais, panfletos e por uma rede orgânica colaborativa.



O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS PROPOSTAS



.....

1. INTRODUÇÃO

Nivelando conhecimento e expectativas.

O dia iniciou-se com a apresentação breve sobre conceitos e exemplos de inovação em governos. A apresentação de dados estatísticos e informações sobre morte por violência entre jovens ficou a cargo do Secretário Marcello Richa e de Marco Figueiredo (Assessoria da Juventude, SMELJ) e do Assessor Especial de Juventude, Edson Luiz Lau Filho (AEJ). O objetivo destas amostras era familiarizar os participantes com o assunto e nivelar suas expectativas perante os resultados do evento.

2. MATRIZ CSD

Quais são as certeza, suposições e dúvidas sobre o tema?

A primeira atividade das equipes foi o alinhamento de informação sobre o tema entre os participantes. Para tanto foi utilizada a ferramenta Matriz CSD: Certezas, Suposições e dúvidas.

A partir da questão **“Como reduzir o índice de morte por violência entre jovens de Curitiba e Região Metropolitana?”**, foram listadas questões como: falta de diálogo entre a polícia e os jovens, tráfico de drogas, dificuldade para inserção no mercado de trabalho, desinteresse ou complicações no estudo, influência familiar, o papel da mãe como liderança na família e na comunidade, a falta de dados sobre violência com grupos específicos entre os jovens (como mulheres e homossexuais, por exemplo).

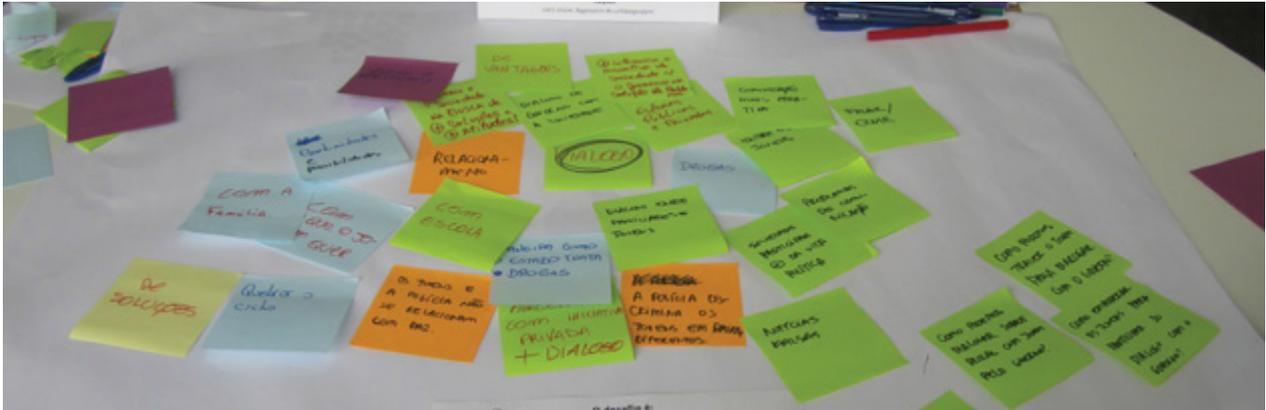


.....

3. BRAINSTORMING

Quais são as causas dos problemas?

Para a segunda atividade, os participantes avaliaram as informações dispostas na Matriz CSD e foram orientados a iniciar um processo de brainstorming a partir dos tópicos que julgaram ser mais relevantes. O objetivo desta atividade era aprofundar-se em temáticas escolhidas para identificar oportunidades de ação.



4. DESAFIO

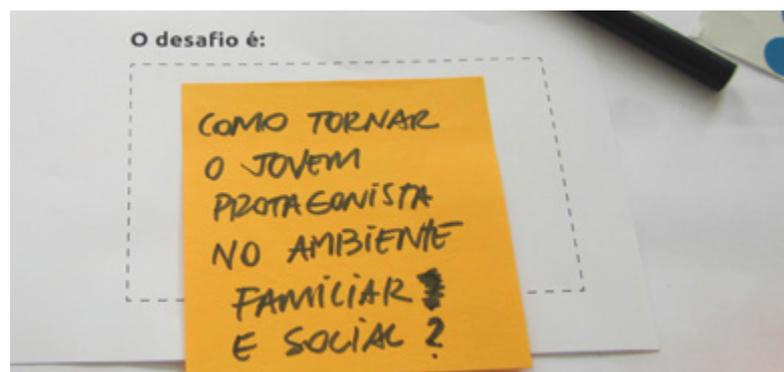
Onde há uma oportunidade de melhoria?

Para concluir a fase de imersão no problema, as equipes analisaram as informações debatidas nas atividades 1 e 2 e elegeram um único desafio, o qual serviu como base para as demais atividades e guiou a construção das soluções. Algumas equipes usaram etiquetas adesivas para eleger o desafio favorito entre o grupo.

Estes desafios representam deficiências ou oportunidades, que, uma vez trabalhadas, podem contribuir para a redução do índice de morte por violência entre jovens. Tão logo, são demandas de impacto e oportunidades de atuação para provedores de serviços públicos.

Os 8 desafios gerados pelas equipes no evento:

- Como tornar o jovem protagonista no ambiente familiar e social?
- Como convergir o individualismo dos jovens em redes positivas?
- Como atrair jovens da periferia para outras opções além do tráfico?
- Como criar uma ferramenta que potencialize educação formal e informal nas comunidades?
- Como empoderar os jovens e aumentar sua participação na vida pública?
- Como empoderar o jovem na periferia?
- Como influências podem despertar o jovem para sua capacidade de mudança e escolha do caminho "do bem"?
- Como dar ênfase às causas de homicídio entre mulheres, negros, LGBT?



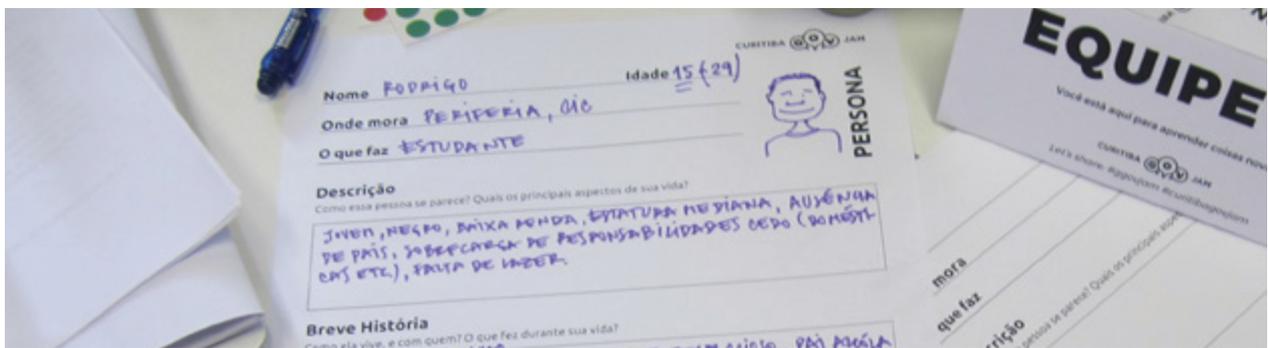
.....

6. PERSONA

Como seria esse jovem?

A próxima atividade buscou aproximar os participantes do público-alvo (jovens), através da construção de personas. Personas são representações ficcionais, criadas a partir do que se sabe sobre seu usuário - neste caso, os jovens de Curitiba e Região Metropolitana.

As equipes criaram suas personas com base nos comportamentos e características que tinham em seu repertório, somado a histórias e reportagens disponibilizadas para gerar empatia. Foi preciso detalhar traços físicos e emocionais desse personagem, bem como seu histórico de vida, suas motivações, hobbies, desafios, preocupações e jornada diária.



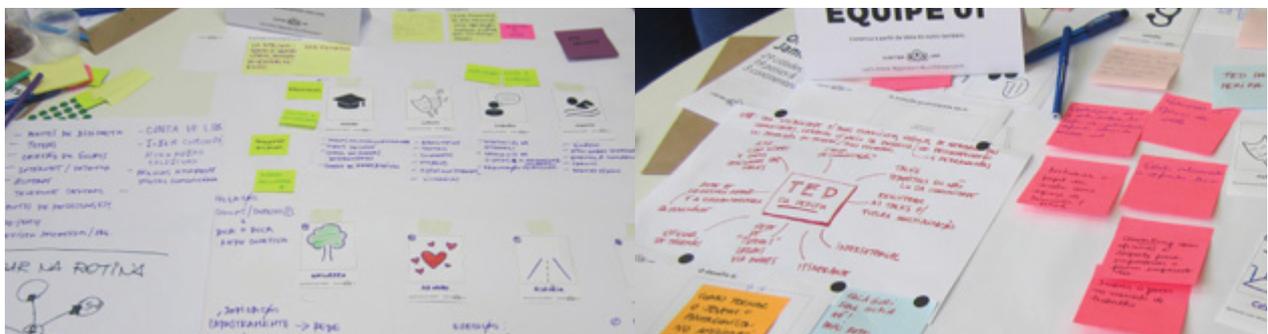
7. BRAINSTORMING

Quais as possíveis soluções para os desafios escolhidos?

Após debaterem sobre a temática dada, escolherem um desafio relevante, construírem um mapa mental e se aprofundarem no universo de um jovem por meio de personas, os participantes partiram para a sexta atividade, a etapa de ideação.

Porém, antes de iniciar esta etapa, visando fugir de ideias superficiais e com o intuito de apimentar o brainstorming com novas possibilidades de solução, cada equipe recebeu 8 cartas temáticas. Estas cartas trouxeram temas relacionados às áreas de atuação da SMELJ e da AEJ (estudo, lazer, empreendedorismo, trabalho, cultura, saúde, política e esporte) e algumas palavras inusitadas, extraídas do Mapa Mental das equipes, gerado na Atividade 04.

Considerando as palavras e temas contidos nestas cartas, os participantes foram orientados a pensar soluções para o desafio proposto dentro de cada equipe (definido na atividade 03). Vale reforçar que neste momento, nenhuma ideia deveria ser julgada como estranhas ou absurda. Toda sugestão deveria ser registrada em papel, independente de qualquer classificação.



.....

A orientação com o público-alvo

Para auxiliar na geração de alternativas e no refinamento das soluções que estavam sendo propostas, três jovens participantes do programa “Jovens Protagonistas” da Organização Quíron foram convidados para opinar sobre as ideias de cada equipe. Estes jovens representavam o nosso público alvo.

O papel que estes jovens exerceram foi de extrema importância para que as propostas geradas estivessem de acordo com o contexto da temática. Além de aumentar o nível de empatia dos participantes com o realidade do público-alvo, os jovens também colocaram em evidência pontos positivos e negativos de cada ideia. Dessa forma, o resultado desta etapa ficou bastante orientado para soluções viáveis e, principalmente, desejáveis.

Após esta troca de experiência, as equipes selecionaram a solução que melhor responderia ao desafio proposto e finalizaram a etapa de ideação.



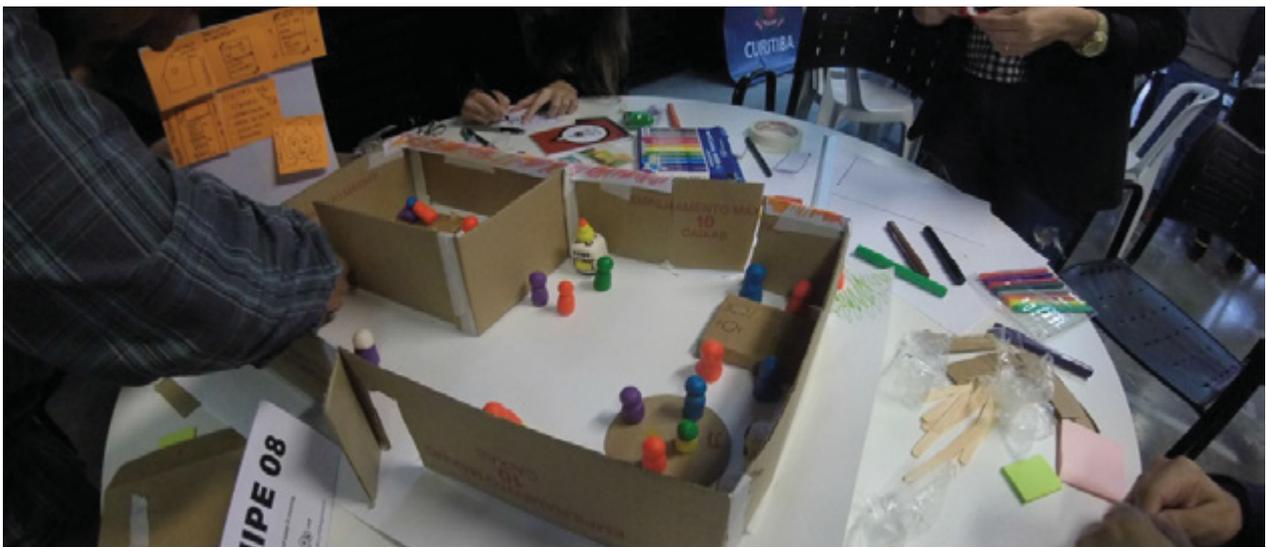
.....

8. PROTOTIPAÇÃO

Tangibilizando uma ideia.

A penúltima atividade proposta aos participantes foi a prototipagem das ideias. Este era o momento de tirar a ideia escolhida do papel e testá-la. Para tal atividade, utilizando materiais como massinha de modelar, papelão, palitos e espuma, os participantes ficaram livres para criar protótipos em formatos como maquetes, roteiros, esquemas visuais e até mesmo meio de encenações teatrais.

A criação desses modelos representativos permitiu demonstrar como o serviço proposto deveria funcionar na prática e validou hipóteses junto aos participantes. Ao criarem essas demonstrações, as equipes esclareceram e refinaram suas propostas.



BALANÇO DO DIA



.....

GovJams são especialmente relevantes para o setor público e profissionais do governo, pois incentivam uma forma diferente de olhar e solucionar problemas. Além disso, quando conduzidas com sucesso, geram soluções inusitadas e desejáveis para questões complexas e relevantes.



.....

Dentro do desafio de gerar ideias em um espaço de tempo reduzido (8 horas), os resultados obtidos na GovJam propuseram novas soluções para o problema da morte por violência, e também sugestões de melhoria para serviços e políticas públicas já existentes. Abaixo foram reunidas as características e conclusões mais citadas pelos participantes na construção das soluções:

- Os jovens da periferia são os que precisam de maior atenção quando o assunto é a morte por violência deste público em Curitiba e Região Metropolitana.
- Há uma idade crucial (13 aos 15 anos) na qual o jovem decide qual será o caminho que irá trilhar. A influência familiar e o apoio de serviços de incentivo a não-marginalização são fundamentais neste estágio.
- Ter a referência de outros jovens de periferia que foram bem sucedidos pode ser uma forma de incentivar a escolha do “caminho do bem”. Essa necessidade ficou evidente nas propostas dos investidores anjos, programas de mentoria ou grupos de dicas de quais passos um jovem deve seguir para suceder em determinada atividade.
- A construção de uma rede de influenciadores ou tutores em canais já existentes, a exemplo do Facebook e Whatsapp, foi outra sugestão recorrente.
- Os serviços de apoio aos jovens devem agir ativamente, indo até a comunidade; e não esperar que os jovens entrem em contato de forma passiva. A sugestão de ônibus itinerantes que anunciam e realizam atividades tais como cursos e palestras foi repetida mais de uma vez. A falta de um ponto de atendimento local e amigável para o público também ficou clara.
- Os jovens têm uma série de talentos que nem sempre são reconhecidos e essa falta de reconhecimento pode ser um dos motivos que os leva para os caminhos da violência.
- Incentivar a troca de experiências e a realização de sonhos é uma possível forma de empoderar jovens vulneráveis. Modelos onde duas pessoas cambiam serviços ou talentos já são utilizados em outros contextos e podem ser uma alternativa para saciar essa carência das comunidades. As propostas de espaços (sejam casas ou caixas) que coletem e administrem a interação entre alguém que tem um talento a oferecer e alguém que demanda determinado serviço deixa isso bem evidente.



.....

Para concluir o evento, as atividades desenvolvidas ao longo do dia foram retomadas e conectadas ao processo de *Design Thinking* de imersão, desenvolvimento e prototipação. Cada equipe finalizou o evento com uma série de materiais, compostos por:

- Matriz CSD;
- Brainstorming sobre problemas relacionados à morte por violência;
- Carta com o desafio escolhido;
- Mapa Mental sobre o tema da Global GovJam;
- Folha da persona construída;
- Brainstorming com diversas ideias de solução para o desafio escolhido;
- Carta da solução escolhida;
- Protótipo da solução proposta;
- Vídeo com a apresentação do serviço;
- Pôster ilustrado sobre a proposta.

As soluções apresentadas neste documento foram criadas em apenas um dia. Obviamente, ainda há um caminho para se percorrer antes que sejam validadas e postas em prática. Contudo, este pontapé inicial já foi capaz de identificar demandas e padrões quando o assunto é reduzir a morte por violência em jovens de Curitiba e Região Metropolitana. Daqui para frente, é hora de construir a partir da ideia do outro e trabalhar para uma proposta madura, viável e sobretudo, desejável.

A Global GovJam baseia-se na ideia de que o trabalho neste evento pode, às vezes, gerar ideias inovadoras, mas certamente ele sempre desperta novos inovadores.



.....

As referências dos casos de sucesso apresentados ao longo do evento seguem abaixo:

- **How an innovative design team made bus users feel safer.** 2002. Disponível em: http://www.doca.org.uk/download/i/mark_dl/u/4011429673/4614929362/Everyday%20Design%20examples.pdf
- **Ultimate Pint Glass.** 2008. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/resources/case-study/ultimate-pint-glass>
- **How a new type of drinking glass cut violent attacks.** 2002. Disponível em: http://www.doca.org.uk/download/i/mark_dl/u/4011429673/4614929362/Everyday%20Design%20examples.pdf
- **The Speed Camera Lottery.** 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=iynzHWwJXaA&feature=youtu.be>
- **How a carefully designed building created respect and cut crime.** 2002. Disponível em: http://www.doca.org.uk/download/i/mark_dl/u/4011429673/4614929362/Everyday%20Design%20examples.pdf
- **A better way to find work.** S.d. Disponível em: <http://test.liveworkstudio.com/client-cases/sunderland/>
- **Ushahidi.** S.d. Disponível em: http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DOC_case_studies_0.pdf
- **Water Routes.** 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yn5qVHUc8CY&t=6s>
- **Banheirinho.** 2016. Disponível em: <http://planet.globalservicejam.org/sites/default/files/gsj15/project/files/18580/1456683635/Comp%201.mp4>
- **Bottle It Up!.** 2015. Disponível em: <http://planet.globalservicejam.org/jamsite/15736/project/16028>
- **Reducing the waiting time for breast cancer patients.** S.d. Disponível em: <https://designit.com/cases/reducing-the-waiting-time-for-breast-cancer-patients>
- **Launching an Online Pharmacy Startup.** 2014. Disponível em: <https://www.ideo.com/case-study/launching-an-online-pharmacy-startup>
- **COOKING.** 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=IP_f11I9cVc
- **Jogo dos Poderes.** 2016. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=F96hJ_cTmXo&t=46s

PATROCÍNIO



PARCEIROS



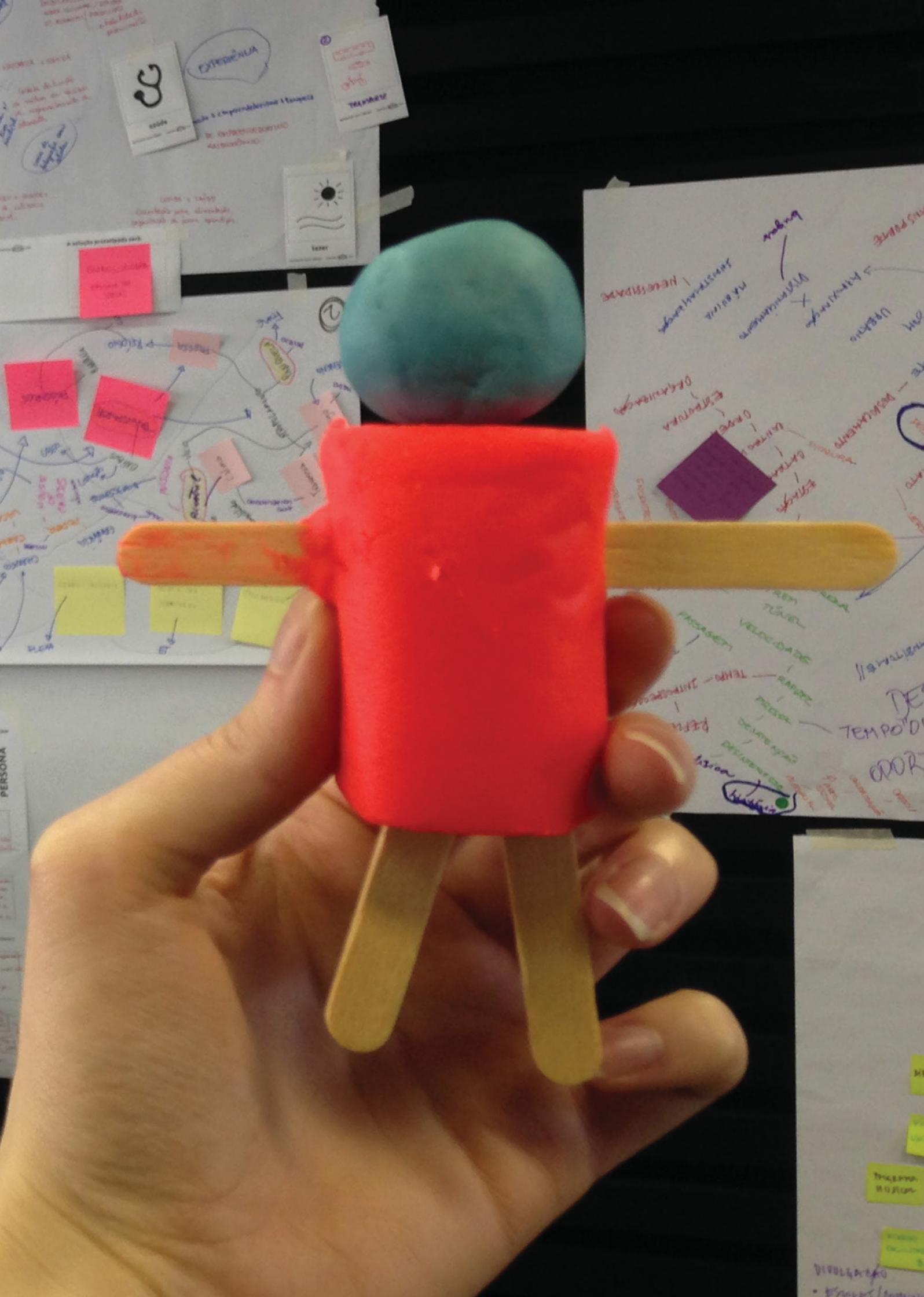
APOIO



COORDENAÇÃO



DESIGN GRÁFICO
Gabriel Ferreira



ANEXO **B**: Relatório do evento Curitiba GovJam 2018.
Fonte: Curitiba GovJam (2018)

Curitiba Gov Jam

2018



PATROCINADORES



PARCEIROS



APOIADORES





SUMÁRIO



CWBGOVJAM

06 O PROCESSO

- 06 Abertura
- 07 O que sabemos?
- 08 Card sorting das ideias
- 09 Mapa mental
- 10 Soluções análogas
- 11 Definir o problema
- 12 Personas
- 13 Brainstorming
- 14 Palavra dos stakeholders
- 15 Pitada de futurismo / Zen voting
- 16 Prototipação

17 AS SOLUÇÕES

- 17 MEI Escape
 - 18 Apreender
 - 19 MEI Response
 - 20 S.A.L.V.E.
 - 21 Segurança para novos negócios
 - 22 Simplifica MEI
- 
- 
- 

PARTICIPANTES

Piera Consalter Paoliello
Elenice Lopes
Paula Gonçalves do Carmo
Thiago Calderon
Ricardo Munhoz
Vanessa Constance Ambrósio
Carla Selva
Luiz Gabriel Nardi dos Santos
Carlos Eduardo Fortes Gonzalez
Ariane Afonso Fronza
Mayara Wal
Thales Gabriel Zanatta Cital Hungria
Bárbara Mendonça Bertotti
Leticia Wolf Moura Justus
Julia de Oliveira Fontana
Josiane Tochetto
Régis Willey Sakamoto da Silva
Patrícia Kowaleski
Priscilla Battini Prueter
Márcia Nascimento
Túlio Filho
Rafaela Lima Lemos
Ricardo Mendes Júnior
Rodrigo Feyrabend
Evelyne Pretti Rodrigues
Gustavo Yudi Kita Lopes
Isadora Pouza
João Carlos Geronazzo Franco
Gustavo Dias



2018

CWBGOVJAM

Em sua terceira edição, a **Curitiba GovJam 2018** é o braço local da Global GovJam, evento que neste ano reuniu mais de 30 cidades de diferentes países com o objetivo de criar soluções inovadoras para os serviços públicos. O evento reúne pessoas interessadas em atividades ligadas ao contexto governamental e ao setor público. Assim como as outras *Jam's* (ServiceJam, SustainabilityJam e variantes), a GovJam é um encontro **colaborativo** de entusiastas da **inovação** e da **experimentação**.



Realizada no Engenho da Inovação, local que é sinônimo de um esforço de governo em instigar a inovação no município, a Curitiba GovJam 2018 reuniu profissionais de áreas criativas, cidadãos engajados e agentes públicos ligados ao empreendedorismo. Em pequenas equipes e contando com ferramentas de *Design Thinking*, os participantes foram estimulados a pensar, discutir, ouvir e visualizar soluções através de novas lentes, em um processo colaborativo de criação. A lógica do “fazer mais, falar menos” predominou nas atividades ao longo do evento, de modo que os erros fossem cometidos – e celebrados – o quanto antes, transformando-se em oportunidades de aperfeiçoamento para a solução, e de aprendizagem aos participantes.

Em 2018, o evento ocorreu conforme a já tradicional revelação temática surpresa: o primeiro tema, selecionado pela equipe da Global GovJam, foi uma mixagem de sons de difícil compreensão, desempenhando a função de instigar a criatividade e a investigação no processo. O segundo tema, definido pela equipe local de organização da GovJam 2018, evidencia uma questão que é central, em Curitiba e outras cidades do mundo, para alcançar novos patamares de desenvolvimento, beneficiando os seus cidadãos. O tema escolhido foi formatado em uma questão: **o que podemos fazer pelo empreendedor curitibano?**

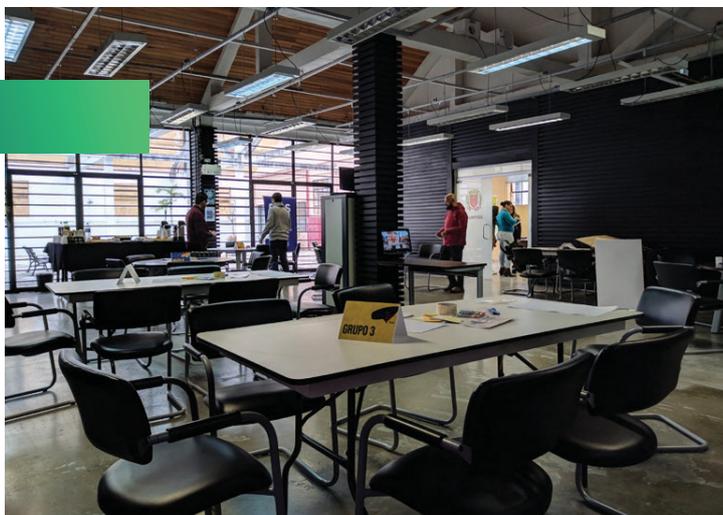


Foto: Cido Marques © 2017



ABERTURA

As atividades previstas para a Curitiba GovJam 2018 foram antecedidas por uma apresentação detalhada do evento – o que é uma GovJam, qual a sua origem, o que é *Design Thinking*, qual o cronograma do dia? Também foram apresentados cases em que o aspecto da inovação se sobressaía, quer fosse um ambiente hospitalar, quer fosse uma loja de roupas, ilustrando aos participantes o potencial no uso do *mindset* de design para pensarmos em soluções para os mais diversos setores da sociedade. O momento de abertura visou também a interação e integração dos participantes de cada grupo, instigando-os a compartilharem suas visões e percepções sobre o problema identificado.



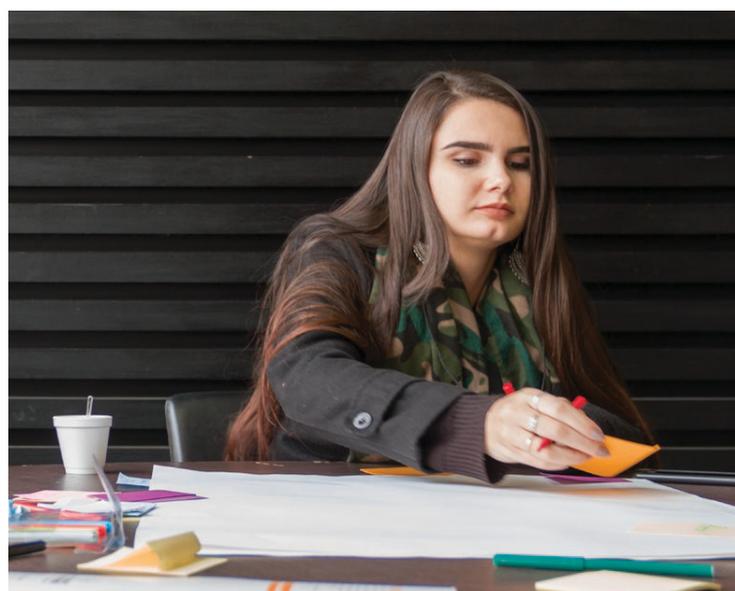
ATIVIDADE 01

O QUE SABEMOS?

Quais são as dificuldades relacionadas ao empreendedorismo na cidade?

A partir do desafio central “**Como ajudar o empreendedor curitibano?**”, os participantes foram orientados a inserirem suas percepções sobre as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores e aspirantes locais. A elaboração de um pequeno painel com post-it’s foi o pontapé do processo de diagnóstico.

A partir de uma série de dificuldades identificadas pelos grupos – a instabilidade econômica do país, o despreparo para a gestão do próprio negócio, a limitação do acesso ao crédito e o risco do investimento, para citar alguns – , foi possível dimensionar e dar contornos às questões que mais despertaram a atenção de cada grupo.



ATIVIDADE 03

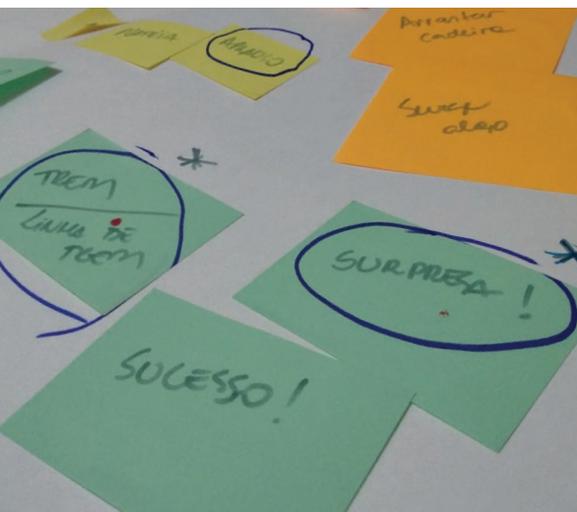
MAPA MENTAL

O que quer dizer este som?

A terceira atividade foi realizada a partir da apresentação do tema definido pelo núcleo da Global GovJam para 2018: uma mixagem de sons, combinando risos, aplausos, ruídos que remetem à engrenagens em movimento, entre outros. A inovação surge muitas vezes da combinação de elementos imprevisíveis. A sugestão temática em forma de som serve mais como **estímulo à criatividade** e ao pensamento não-usual do que uma definição precisa de um tema a ser abordado pelas equipes.



Após ouvirem os sons, os participantes foram orientados a elaborar um mapa mental com as palavras a que remetiam os ruídos – de forma abstrata/simbólica ou figurativa. Mapas Mentais são ferramentas visuais usadas para derivar conceitos, estruturar pensamentos ou simplesmente **organizar ideias**. Aqui, a técnica foi empregada como um exercício de abstração e consolidação de repertório.

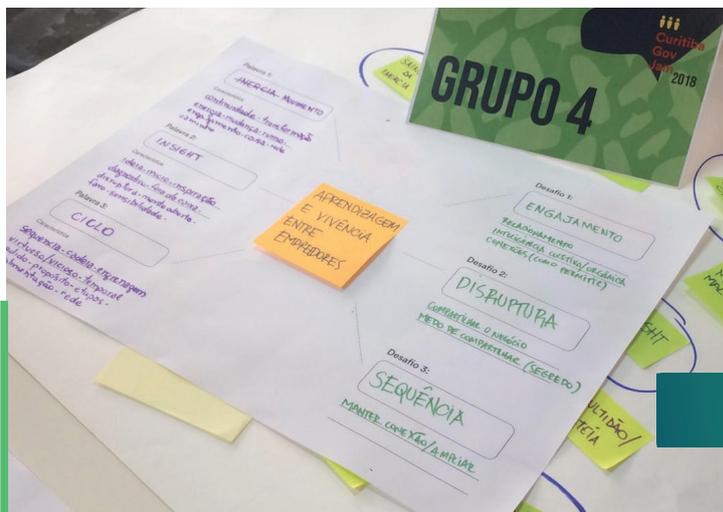


ATIVIDADE 04

SOLUÇÕES ANÁLOGAS

Quais desafios podemos extrair das palavras selecionadas?

Com os mapas mentais em mãos, as equipes seguiram para a quarta atividade do dia. A ferramenta de “Soluções Análogas” conta com duas colunas, uma para “**palavras**” e outra para “**desafios**”. Nelas, os participantes devem inserir três palavras, selecionadas a partir do mapa mental. Para cada palavra, foi solicitada uma pequena descrição das características a que ela remete. Na coluna adjacente, as três palavras selecionadas convertem-se em desafios: a palavra “empacotar”, escolhida por uma das equipes, converteu-se no desafio “centralizar informações de forma prática”, exemplificando o funcionamento desta ferramenta. Por fim, ao analisar as palavras e desafios derivados delas, a equipe deveria condensar suas percepções em uma única ideia, escrevendo-a no centro do diagrama de “Soluções Análogas”.



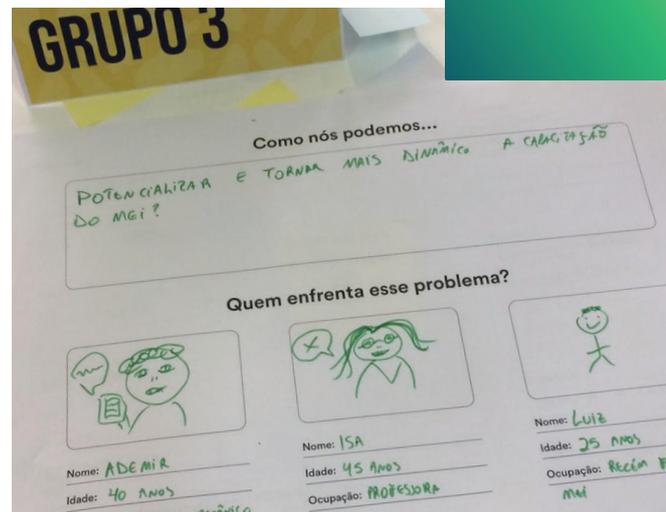
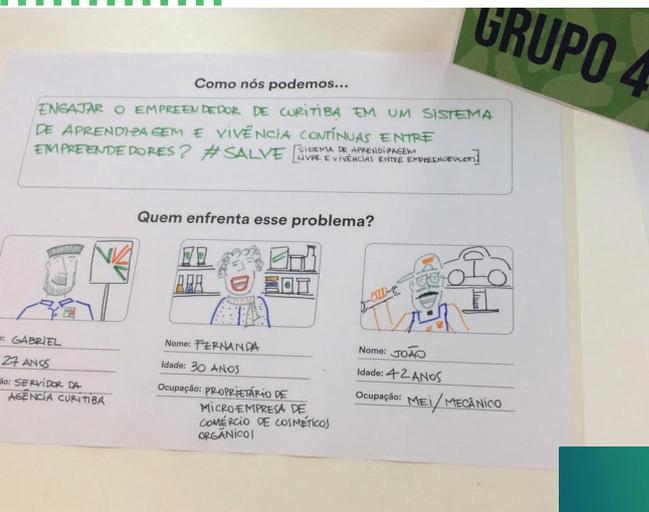
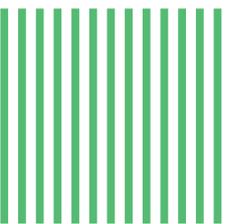
ATIVIDADE 05

DEFINIR O PROBLEMA

O desafio exige uma solução

A partir das ideias levantadas, iniciou-se a quinta atividade. As dificuldades discutidas e selecionadas pelas equipes foram convertidas em questões do tipo “**Como nós podemos [...] ?**”. Alguns exemplos de questões formatadas pelos grupos foram:

- » Proporcionar segurança para o empreendedor iniciar as suas atividades;
- » Engajar o empreendedor de Curitiba em um sistema de aprendizagem e vivência contínuas entre empreendedores;
- » Potencializar e tornar mais dinâmica a capacitação do MEI;
- » Alcançar mais empreendedores curitibanos e fornecer informações práticas e engajadoras;
- » Educar para o empreendedorismo, incentivando as pessoas a desenvolverem características e habilidades empreendedoras para aplicar em suas vidas;



ATIVIDADE 06

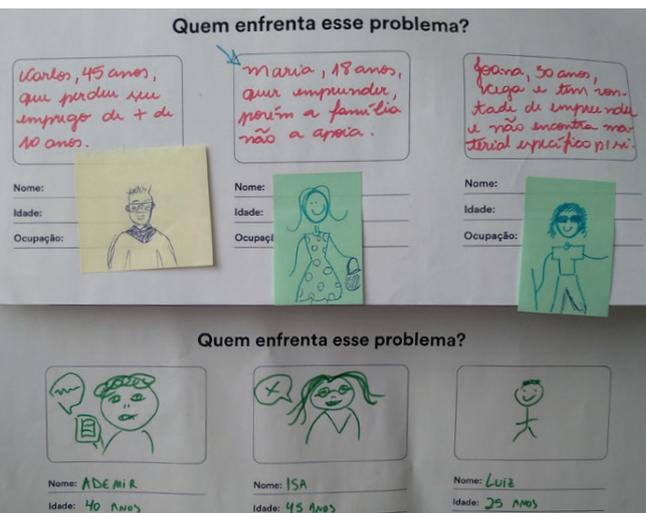
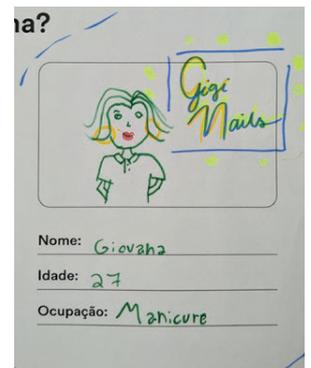
PERSONAS

Quem e como são as pessoas que enfrentam o problema?

Para projetar uma solução, é fundamental entender não só o contexto de uso, mas também a pessoa ou grupo para o qual ela se destina. A sexta atividade visou precisamente isto: aproximar os participantes da realidade daqueles para

os quais estavam projetando uma solução. Aqui, foram utilizadas **personas** – representações ficcionais criadas a partir do que se sabe sobre os usuários: suas possíveis características (físicas ou não), comportamentos, modo de resposta, aspectos emocionais, histórico de vida, *hobbies*, desafios, preocupações, jornada diária, etc.

No painel em que definiram o problema, as equipes também detalharam três personas afetadas por este problema, atribuindo-las nome, idade e ocupação. Para esta atividade, o repertório construído nas interações cotidianas dos participantes possibilitou resgatar detalhes das vivências que geram **empatia**, reforçando a **centralidade do humano** no processo de criação.



ATIVIDADE 07

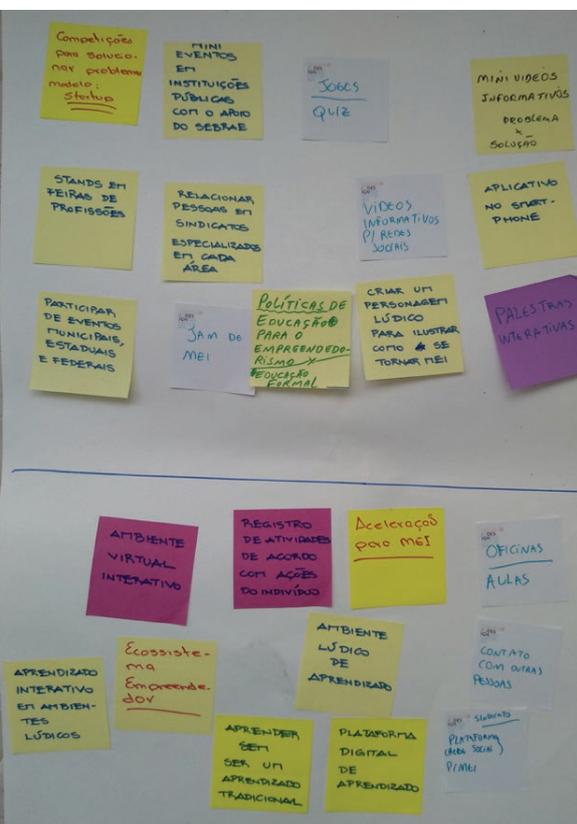
BRAIN-STORMING

Pensando em soluções para o problema

Após debaterem os temas local e global, selecionarem uma das dificuldades para ser o desafio da equipe, construírem um mapa mental e mergulharem na realidade dos empreendedores e aspirantes deste universo, os participantes prosseguiram para a sétima atividade: o **brainstorming de soluções**. Nela,

as equipes, em um intenso momento de ideação, reunindo todas as informações e o repertório adquirido até o momento, esboçam possíveis soluções para o problema no qual optaram por se concentrar.

Aqui, a orientação inicial dada às equipes para evitar julgamento de ideias antes de seus integrantes externalizá-las e registrá-las é especialmente oportuna, uma vez que “ideias mirabolantes” e que pareçam inviáveis podem reservar alto grau de inovação se refinadas. Depois de registradas em *post-it's*, as ideias foram avaliadas pelos participantes.



PALAVRA DOS STAKEHOLDERS

A visão de quem convive com o problema

Na fase de geração, seleção e refino das soluções, os agentes do **Espaço Empreendedor** da Agência Curitiba, desempenharam papel fundamental, aparando as arestas das propostas, e adequando-as aos contextos pretendidos. O Espaço Empreendedor é um ambiente para atendimento aos empreendedores da cidade com serviços gratuitos – desde a orientação, formalização, capacitação empresarial, assessoria e consultoria.

Os espaços, distribuídos pela cidade, integram o programa Curitiba Empreendedora, que visa fortalecer a base empresarial existente e estimular o empreendedorismo a partir do uso de mecanismos de fomento e apoio, orientando e auxiliando na formalização de microempreendedores individuais (MEI's).

O resultado desta parceria foi enriquecedor: além de um contato direto com as realidades dos empreendedores curitibanos e uma visão mais empática para o desenho das soluções, os agentes também evidenciaram pontos positivos e negativos de cada ideia gerada. Assim, agregou-se principalmente nos aspectos de **viabilidade** e **adequação** das soluções.

**ATIVIDADE 08**

PITADA DE FUTURISMO

E daqui a dez anos, como será?



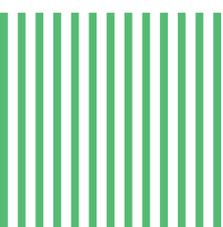
Para **ampliar a visão** das equipes sobre suas proposições, a oitava atividade da Curitiba GovJam visou explorar soluções a partir de um contexto futuro, buscando assim **suspender as barreiras** atuais para o pensamento dos participantes. A dinâmica desta atividade se aproxima muito daquela anterior, mas com um esforço extra em direção ao futuro e as possibilidades que ele reserva. Para tal, as equipes foram orientadas a pensar em soluções como resposta à questão: **e daqui a dez anos, como será?**

ATIVIDADE 09

ZEN VOTING

Qual é a melhor solução?

Em seguida, as equipes foram orientadas a realizar uma nova votação silenciosa (*zen voting*), para que, dentre o conjunto de soluções possíveis, uma única solução fosse definida e as atividades encaminhadas ao seu fim. Cada participante teve direito a um voto.



ATIVIDADE 10

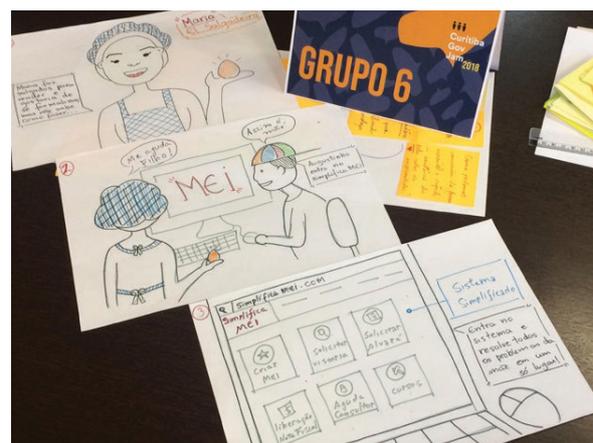
PROTOTIPAÇÃO

É hora de tangibilizar a ideia!

Prototipar é transferir as ideias do mundo imaterial para o material, tangibilizando-as em uma representação primária, simples e rápida. A prototipagem possibilita inserir, testar e iniciar a validação de uma ideia – de um produto ou serviço – no “mundo real”. E isso abre possibilidades para quem projeta e investe em uma solução: há liberdade para se errar, reformular uma ideia ou até descartá-la sem grandes impactos.

Na última atividade do dia, os participantes da Curitiba GovJam 2018 prototiparam as ideias escolhidas por votação. Duas técnicas foram apresentadas às equipes: a manchete do futuro e o *storyboard*. Na primeira técnica, apresenta-se a solução como se estivesse ocupando a primeira página de um jornal/revista do futuro, incluindo detalhes sobre o seu funcionamento.

Na segunda técnica, por meio de uma narrativa em quadros, a solução deve ser apresentada em funcionamento, reunindo detalhes sobre o produto/serviço projetado aos detalhes do contexto e das pessoas que o utilizam. Embora tenham sido apresentadas apenas duas técnicas, os participantes ficaram livres para escolher a estratégia de prototipação que melhor contemplasse os detalhes de suas soluções, dispondo de uma variedade de materiais: papéis coloridos, massas de modelar, marcadores, palitos de madeira, entre outros.



AS SOLUÇÕES

01

MEI Escape

TAGLINE:

Como podemos atingir os empreendedores curitibanos e fornecer informações práticas e engajadoras?

A solução “MEI Escape” consiste em uma experiência *indoor* itinerante baseada nos conceitos de gamificação, que visa aproximar futuros empreendedores da Agência do Empreendedor de Curitiba. A experiência de Escape visa a resolução de enigmas no processo de abertura de empresas, promovendo a informação de forma concisa, simplificada e divertida. A infraestrutura, que é móvel, poderá ser instalada em eventos da cidade e região, melhorando o acesso à informação e dando maior visibilidade à agência.



02

Apreender

TAGLINE:

Como podemos educar e incentivar com segurança as pessoas a desenvolverem características empreendedoras em suas vidas?

O aplicativo "Apreender" foi idealizado para pessoas que pensam em empreender, mas que estão com dúvidas sobre como proceder. Por meio de uma assessoria virtual, ao preencher um cadastro com as informações e características empreendedoras desejadas, o usuário pode testar todo o processo de criar e administrar o seu próprio negócio. No aplicativo, o aspirante a empreendedor pode ainda comparar o seu negócio com *cases* de empresas reais, possibilitando ao usuário uma análise dos riscos e probabilidade de sucesso no mercado. Assim, a solução gerada por meio do aplicativo "Apreender" não só educa, mas também proporciona um ambiente onde as pessoas podem arriscar, experimentar e se sentir mais seguras para abrir seus próprios negócios.



03

MEI Response

TAGLINE:

Como podemos potencializar e tornar mais dinâmica a capacitação do MEI?

O "MEI Response" é uma plataforma que visa orientar e auxiliar o empreendedor a encontrar respostas frente a situações inesperadas. O programa é alimentado por uma base de informações atrelada a um sistema de inteligência artificial, que realiza o cruzamento das informações e busca, por similaridade situacional reportada pelo usuário, a melhor resposta para o problema enfrentado. Visando

proporcionar um ambiente mais lúdico e uma experiência positiva, o empreendedor pode escolher um personagem com o qual mais se identifique. A plataforma também fornece serviços de capacitação, eventos no modo *live*, jogos interativos e ambiente virtual 3D de aprendizagem.



04

Sistema de Aprendizagem Livre e Vivências entre Empreendedores

TAGLINE:

Como podemos engajar o empreendedor de Curitiba em um sistema de aprendizagem e vivência contínua entre empreendedores?



O Sistema de Aprendizagem Livre e Vivências entre Empreendedores (SALVE) consiste em uma plataforma em que os empreendedores podem acessar um banco de dados com o auxílio de uma assistente digital (Vera). Nela, coletam informações importantes para o seu negócio ou compartilham experiências para ajudar outros empreendedores, proporcionando um espaço interativo. Assim, os dados da plataforma são fornecidos por um processo colaborativo entre os seus

usuários, que compartilham as informações por meio de TED's e Podcasts. Além disso, por meio da plataforma, os empreendedores podem marcar encontros presenciais e se associar ao Clube Salve, resgatando recompensas e realizando compras de créditos para utilizar nos estabelecimentos conveniados na plataforma.



05

Segurança para novos negócios

TAGLINE:

Como podemos proporcionar segurança para o empreendedor iniciar as atividades?

A solução compreende a prestação de assessorias por meio de parcerias com universidades, proporcionando acesso ao conhecimento e assegurando os trâmites para que os empreendedores possam ter mais segurança ao iniciarem suas atividades no mercado. O objetivo da proposta é transmitir à sociedade o conhecimento

já existente, obtido por pesquisas desenvolvidas em centros acadêmicos, na forma de auxílio no planejamento e acompanhamento de pequenos negócios. Ademais, os empreendedores parceiros podem participar de eventos e compartilhar suas experiências de mercado.



06

Simplifica MEI

TAGLINE:

Como podemos comunicar de forma acessível e rápida a existência das salas do empreendedor?

O "Simplifica MEI" consiste em uma plataforma online na qual o empreendedor pode encontrar informações e solicitar a formalização do seu negócio no mercado. O usuário da plataforma pode criar o seu MEI (Microempreendedor Individual), solicitar a vistoria, o alvará, acompanhar a liberação da nota fiscal e receber o auxílio de um consultor de forma rápida e acessível. Além disso, o usuário conta com acesso a diversos cursos de capacitação para aprimorar o seu negócio.



ENCERRAMENTO

Ao final de uma GovJam, os participantes compartilham os resultados entre si e, quando possível, com os outros núcleos que realizam o evento simultaneamente pelo mundo. As atividades da Curitiba GovJam 2018 foram encerradas com as apresentações das equipes. Nesta edição, o evento resultou em seis propostas para problemas de interesse público, reafirmando a força de um movimento colaborativo global que, ano a ano, soma novos adeptos: pela experimentação, pela inovação, pela criatividade, pelo senso de comunidade.

Em 2019 tem mais GovJam. Até lá!
CURITIBA GOVJAM 2018



COORDENAÇÃO

Adriane Tavares Quintas
Amábile G. Serenato
Amanda Scupinari
Barbara Borges
Evelyne Pretti
Gabriel Ferreira
Gisele Raulik-Murphy
João Rocha
Julia Sciamana
Mayara Wal
Vanessa Ambrósio

FOTOS E TEXTOS

Cezar de Costa
Julia Sciamana

DIAGRAMAÇÃO

Cezar de Costa

PATROCINADORES



PARCEIROS



APOIADORES



