

A GOVERNANÇA PELO *CROWDSOURCING*: RESULTADOS, OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO BRASIL.

Jailson Suleimane Gomes Candé

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira-UNILAB

Hugo Consciência Silvestre

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira- UNILAB

Resumo: O *crowdsourcing* enquanto ferramenta virtual, visa a participação dos usuários dos serviços na definição e implementação da estratégia das organizações do setor privado. Se aplicado às organizações do setor público, permeiam, potencialmente, a legitimidade democrática que tem vindo a ser advogada pela Nova Governança Pública. Em ambos os cenários, a redução dos custos para a prestação de serviços poderá ser concretizada em razão do conhecimento especializado dos usuários, que numa base voluntária, auxiliam na melhoria dos processos operacionais. Falta, contudo, e para o caso nacional, perceber se tal participação dos usuários dos serviços, para o caso dos privados, e dos atores sociais, quando analisada a concepção e implementação de políticas públicas, resultam em ganhos de eficiência e efetividade pela utilização da Revisão Sistemática aos trabalhos publicados em periódicos brasileiros, concluiu-se que ganhos de eficiência e efetividade são uma consequência da participação de atores não organizacionais na tomada de decisão das organizações que fazem uso desta ferramenta.

Palavra-passe: Governança; *crowdsourcing*; meta-revisão; Brasil

1. Introdução

A Nova Governança Pública compõe-se, enquanto abordagem, pela concepção e gestão da coisa pública através do aperfeiçoamento da participação de vários atores na esfera política e, igualmente, na esfera administrativa. Tem como principal objetivo o aprimoramento dos

mecanismos para melhorar o planejamento e execução de políticas públicas (OSBORNE, 2006, 2010). Nesse sentido e por esta abordagem, as organizações do setor público não mais operam em exclusividade para a prestação desses serviços e que anteriormente eram de sua única e exclusiva responsabilidade. Pela *governança*, torna-se exigível a coleta de recursos de todos os atores envolvidos tanto para a definição das prioridades públicas, como no auxílio para a sua implementação.

Pelas razões acima descritas, Reggiani e Ribeiro (2015) argumentam que o envolvimento social na coisa pública não se deve limitar, simplesmente, ao processo eleitoral. Daí que Júnior (2018) refira que a participação em ato eleitoral, não assegura o envolvimento posterior na definição das políticas públicas a serem adotadas e, ao mesmo tempo, na sua execução. Torna-se, portanto, necessário estender essa participação à fase anterior à tomada de decisão. Assim, as reais necessidades dos cidadãos e os possíveis mecanismos para a implantação dessas políticas e programas públicos deverão ser discutidos à priori (REGGIANI; RIBEIRO, 2015).

Não se tratando de um tema recente, a governança desponta como abordagem legitimada pela comunidade científica e acadêmica (TORFING; SORENSEN, 2014). Tal legitimação tem base na participação dos vários atores sociais para a tomada de decisão sobre quais as políticas públicas que deverão ser adotadas em consonância com os mais altos interesses da sociedade. Mais recentemente, esta nova abordagem tem vindo a ser discutida e aprimorada no que concerne aos mecanismos a serem utilizados para a real e efetiva participação dos atores sociais. De entre eles, desponta o *crowdsourcing* enquanto mecanismo passível de utilização para o envolvimento desses atores (LIU, 2017).

O trabalho jornalístico de Howe (2006) nos remete, pela primeira vez e segundo Liu (2017), para a utilização do termo *crowdsourcing* enquanto ferramenta para o desenvolvimento da missão das organizações. Howe (2006) descreve a internet como o grande diferencial para o seu crescimento. Segundo o autor, a internet potência a relação de vários atores que mesmo não fazendo parte da mesma organização (*sourcing*), colaboram para o desenvolvimento de um negócio e/ou atividade. Nessa relação de dependência mútua despontam as redes de colaboração, as quais poderão abarcar todo e qualquer sector de atividade. Nesse sentido, boa parte das funções que seriam realizadas dentro de uma estrutura e desenhos organizacionais, poderão ser agora executadas por uma plethora de atores (*crowd*) de fora da organização e desde que conectados virtualmente.

De acordo com Lima e Mota (2018), e se aplicado para as organizações do setor público, o *crowdsourcing* visa inovar na implementação das políticas públicas através do auxílio dos atores sociais para a definição do seu desenho. Para que a participação dos atores seja efetiva, é necessário que a organização do setor público promova tal ação com objetivo último de que a iniciativa proposta seja exitosa. Ao final, é expectável que essa participação eleve o entendimento do fenômeno social em discussão. Tal discussão, sendo mais aprofundada e participativa faz com que a tomada de decisão sobre os mecanismos e estratégias a serem adotadas sejam significativamente beneficiadas.

Estudos vários sobre o *crowdsourcing* têm vindo a ser realizados, notadamente quando envolvendo a prestação de serviços públicos (Liu, 2017). Contudo, não se identifica um estudo sistemático pela utilização deste modelo ou ferramenta para o caso nacional. Em razão da existência desta lacuna na literatura, propõe-se neste estudo o levantamento e discussão de estudo publicados em periódicos nacionais através da *meta-revisão* ou *revisão sistemática*. Justifica-se este estudo e como referido por Silvestre, Marques, Dollery e Correia (2019, 2020), pela necessidade de se entender a utilização dos mecanismos de governança em contexto específico e fora do tradicional eixo dos países do Ocidente. Nesse preciso, a América Latina se compõe por uma conjuntura política, social e econômica particulares, daí que seja necessário o alargamento de tais estudos para que melhor se possa atestar da validade, interna e externa, destas ferramentas em contextos diferenciados dos países do Ocidente.

Estruturalmente, o trabalho inclui mais cinco seções. A segunda seção apresenta a discussão teórica em torno do modelo de Governança (Pública); seguindo-se o mesmo exercício para o *Crowdsourcing* na terceira seção. Na quarta seção discutem-se os procedimentos metodológicos; seguidos da apresentação dos estudos empíricos realizados. Por último, a sexta seção aponta as considerações finais deste estudo.

2. A governança pública pela utilização do *crowdsourcing*

2.1. A evolução das abordagens para a definição e implementação de políticas públicas

A Nova Governança Pública compõe-se, enquanto abordagem, pela concepção e gestão da coisa pública através do aperfeiçoamento da participação de vários atores na esfera política e, igualmente, na esfera administrativa. Tem como principal objetivo o aprimoramento dos mecanismos para melhorar o planejamento e execução de políticas públicas. Por esta abordagem, intentam-se mudanças na prestação dos serviços públicos (OSBORNE, 2006, 2010).

Não existindo uma clara definição e conceptualização, entende-se pela Nova Governança Pública a necessidade de cooperação entre agentes públicos e não públicos para a concepção e implementação de serviços públicos (SILVESTRE, 2019). De entre os agentes não públicos, despontam as organizações do setor privado, as organizações não governamentais e, também, a participação do cidadão. Para Pereira et al. (2016), o alinhamento dos vários atores para a cooperação, poderá elevar a melhor utilização dos recursos escassos e, concomitantemente, a um maior efeito para a melhoria da vida das populações.

Se comparada esta abordagem com as anteriores, a Administração Pública Tradicional e a Nova Gestão Pública, verifica-se que existe uma ampliação do termo *governança*. Até então e com base no modelo de Administração Pública Tradicional, a prestação de serviços caberia exclusivamente às organizações do setor público. Essas, as organizações do setor público, interpretavam a tomada de decisão política e dispunham os recursos disponíveis de modo a serem utilizados eficiente e eficazmente. Assim temos que os políticos definiam a ação e programas públicos a serem implementados enquanto caberia à burocracia a sua execução com base nos preceitos da legalidade (AGRANOFF, 2014).

Em contraponto ao primeiro, desponta o modelo da Nova Gestão Pública e que veio a privilegiar o *downsizing* e *outsourcing* (FATTORE; DUBOIS; LAPENTA, 2012). Pelo primeiro, favoreceu-se a descentralização de serviços para unidades mais próximas dos usuários, como é o caso dos municípios por exemplo. Estando mais próximos dos usuários, assumia-se que existiria um maior conhecimento das suas necessidades e toda a ação resultaria numa maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços. Isso, porque sendo possuidores de um maior conhecimento sobre as reais necessidades dos usuários, mais facilmente atentariam aos mecanismos a serem adotados para suprir as carências constatadas (POLLITT, 1990).

Pelo segundo, o *outsourcing*, assumiu-se que as organizações do setor privado deveriam ser privilegiadas aquando da decisão para a prestação de serviços públicos. Na sua assumpção, as organizações do setor privado seriam mais eficientes e eficazes quando comparadas com as organizações públicas, por conta da competição que caracteriza o ambiente em que operam. Competição essa que se torna primordial para a melhoria nos modos de prestação de serviços (HOOD, 1995). Explica-se esta disposição pelo objetivo principal das organizações privadas, ou seja, o atingimento dos resultados financeiros. Em princípio, quer pela venda da propriedade pública, quer pelos contratos de concessão ou mesmo contratação, as organizações seriam reguladas e supervisionadas pelas agências de regulação e/ou organizações públicas contratantes. Nesse sentido, as organizações privadas deveriam atuar no sentido de melhorar os seus índices de aproveitamento de recursos escassos e de modo a se tornarem mais eficientes. Sem que pudessem elevar os preços para os usuários pela prestação dos serviços, só pela eficiência organizacional e operacional é que poderiam alcançar os lucros a que se inicialmente propuseram (POLLITT; BOUCKAERT, 2017). As motivações financeiras e a competição para a prestação dos serviços, serviam de estímulo para que as organizações do setor privado pudessem desenvolver e aprimorar os seus modos de prestação desses serviços (TALBOT, 2011).

Conquanto e como nos referem Bel, Fageda e Warner (2010), Bel e Warner (2015), não se vieram a verificar a existência de maiores níveis de eficiência advindos da participação das organizações do setor privado na prestação de serviços públicos. Por esse motivo, emergiu o modelo da Nova Governança Pública (OSBORNE, 2006, 2010).

2.2. A (Nova) Governança Pública: conceptualização

Em resultado do incumprimento dos resultados advindos da participação das organizações do setor privado na prestação de serviços públicos, desponta o modelo da Nova Governança Pública com enfoque prioritário na *governança* (SILVESTRE, 2019). Convenhamos que não se trata de um conceito marcadamente novo e porquanto já havia sido adotado anteriormente, isto é, a cooperação entre organizações públicas e não públicas já havia sido anteriormente utilizado. Segundo Torfing e Sørensen (2014), o que torna este modelo novo é o fato de tratar de um meio de governança legitimado quer pela comunidade política, quer pela comunidade acadêmica.

Neste modelo, as organizações do setor público não mais operam em exclusividade para a prestação desses serviços e que anteriormente eram de sua única e exclusiva responsabilidade. Pela *governança*, torna-se exigível a coleta de recursos de todos os atores envolvidos tanto para a definição das prioridades públicas, como no auxílio para a sua implementação. Provan e Milward (1999) identificam a existência de três níveis de governança, a saber: comunidade; rede ou *networks*; e da relação entre prestador do serviço e seus usuários. Pelo relacionamento com a comunidade, interessará o entendimento das carências de serviços desta última e que deverão ser priorizadas na definição das políticas. Nesse sentido, destaca-se a participação na concepção de políticas públicas por parte dos agentes políticos, econômicos e sociais. Num primeiro momento, o envolvimento dos vários atores possibilita uma melhor definição das políticas públicas a serem adotadas. Perpassa dois eixos fundamentais, sendo o primeiro o conhecimento das reais necessidades dos usuários, tendo em consideração as capacidades organizacionais instaladas. Assim, o financiamento, os modos de prestação, os recursos existentes e as necessidades dos usuários, deverão ser discutidos por todos os atores sociais. O entendimento é de que usuários e prestadores deverão participar do debate acerca dos cursos de ação, sendo expeável que grupos mais ativos se mobilizem quando perante um subsistema específico (SABATIER, 2007).

Pelo nível das redes ou *networks*, atentam os autores para a exigência de cooperação entre organizações, sejam elas públicas, sejam privadas ou organizações não governamentais, e para que exista real conhecimento dos recursos existentes em razão da política e/ou programa a ser implementado. Segundo Silvestre, Marques, Dollery e Correia (2019, 2020) a cooperação em rede possibilita a junção de conhecimentos vários e complementares com vistas à redução dos custos operacionais. Ademais, visa-se o aumento dos efeitos dos programas na qualidade de vida das populações. Avançam os autores, contudo, que estas redes de cooperação não estão imunes aos custos de transação em decorrência da possível existência de assimetrias de informação entre os agentes.

Segundo Williamson (1985) os custos de transação decorrem da negociação entre as partes e consequentemente da monitorização dos contratos firmados. A fase da negociação se torna crítica, porque a informação não está disponível para todas as partes envolvidas. Nesse quesito, poder-se-á assistir ao aproveitamento das organizações com maior disponibilidade de

informação com prejuízo para aquelas cujo coleta e processamento são limitados. De fato, o poder de barganha de entre as organizações cooperantes se fixa grandemente nas suas capacidades administrativas de coleta e tratamento de dados para a tomada de decisão. Segundo Feiock (2007), soma-se ainda o poder de negociação dos envolvidos, notadamente pela vivenciada situação fiscal e, também, devido às condições sociais, demográficas e operacionais em que operam. Nesse sentido e quando a organização possui elevada capacidade econômico-financeira, é provável que imponha condições a outras e cuja disponibilidade financeira é menor em decorrência das opções gestonárias e/ou de fatores ambientais. Estas últimas organizações e em razão da menor capacidade, tendem a ver reduzida a sua capacidade de negociação logo podendo ser cooptadas pelas decisões das primeiras.

Daí que Feiock (2013) reporte as condições sociais, demográficas e operacionais como fatores a serem considerados na cooperação entre organizações. Se tratando de redes públicas – onde só cooperam organizações públicas – assume-se que municípios maiores em número total de população, área geográfica, entre outros, possuem, em teoria e *à priori*, condições mais vantajosas no potencial das economias de escala. As economias de escala surgem quando existe um potencial número de usuários em determinada área geográfica, a qual possibilita a redução dos custos operacionais do prestador do serviço. Nesse sentido, avançam Hefetz e Warner (2012) que os grandes municípios são menos propensos a cooperar por conta da sua condição financeira, as quais tem origem nas condições geográficas e sociodemográficas favoráveis. Tradicionalmente, estes municípios apresentam alta capacidade de arrecadação. Conseqüentemente estão mais aptos a contratar os necessários recursos humanos especializados para encetar melhorias na prestação de serviços públicos de um modo eficiente e eficaz. Para mais, as economias de escala são otimizadas ao ponto de, isoladamente, conseguirem baixar os custos operacionais na prestação de serviços.

Em oposição, os municípios das áreas rurais são mais propensos a cooperar. Duas justificativas são aduzidas. A primeira nos remete para a diminuta disponibilidade de recursos humanos e, em concomitância, de expertise. Marcadamente, os pequenos municípios parecem não ser atrativo para recursos humanos altamente qualificados – algo que é semelhante à realidade nacional (c.f. ABRÚCIO; SANO, 2013) – em razão da sua baixa capacidade financeira para os atrair (HEFETZ; WARNER, 2012).

A segunda da justificativa nos remete para as condições sociais, demográficas e consequentemente, operacionais. Situados em áreas rurais, a densidade demográfica é mais baixa quando comparada com a densidade demográfica nas cidades, por exemplo. Nesse sentido, a cooperação em rede possibilita o potencial das economias de escala para os pequenos municípios (BEL; HEBDON; WARNER, 2018). Para mais e por conta das suas condicionantes sociodemográficas, a prestação de serviços públicos para as zonas rurais não tendem a ser atrativo para as organizações do setor privado (HEFETZ; WARNER, 2012). Finalmente e segundo estes últimos autores, os municípios circundantes aos grandes centros urbanos, são aqueles mais propensos para a contratação pública. Como atrativo, apresentam características sociodemográficas propícias para o atingimento das economias de escala e daí que se tornem apelativas para a prestação de serviços por parte das organizações do setor privado. Pela parte dos municípios e uma vez que existe interesse por parte dos privados para o seu envolvimento, é possível elevar a eficiência e eficácia em razão da competição para a contratualização. Em resumo, a cooperação é um meio alternativo para a prestação de serviços públicos, principalmente para aqueles municípios menores e situados em zonas rurais.

O terceiro e último nível de governança trata da relação entre prestador do serviço e seus usuários (PROVAN; MILWARD, 1999). Neste particular, assume-se que o conjunto dos processos carecem da criação e apuramento de estáveis e permanentes mecanismos de diálogo entre os cooperantes. Tal ação só poderá ser efetivada com a real colaboração entre os usuários dos serviços e as organizações prestadoras. Osborne (2006, 2010) reporta nesse sentido que a co-concepção e co-implementação ou co-produção, são exigidas para o sucesso da iniciativa.

Foi Oström (1996) quem pela primeira vez utilizou o termo de co-produção para se referir à prestação de serviços com base voluntária de atores não-governamentais. Curiosamente, utilizou o caso do alargamento da rede de coleta de águas no município de Recife, Pernambuco. Naquele caso, verificou que o município precisava de realizar alto investimento e daí que tenha iniciado e preparado essa rede de esgoto em bairros vários da cidade. Ficaram os usuários responsáveis pela ligação das suas propriedades à rede de saneamento, entretanto implementada. Segundo a autora, a co-produção trata, portanto, de insumos variados com origem em atores não governamentais, numa base voluntária, para a prestação de serviços públicos. Bovaird (2007) e Bovaird e Loeffler (2011) reportam para uma nova lógica na relação entre os participantes da coisa pública, principalmente quando identificam os usuários dos

serviços como atores principais para os sucessos das iniciativas e programas. De fato, o contributo dos usuários se mostra capital e porque são estes quem possui as informações de como são prestados os serviços de fato e quais os mecanismos que poderão ser desenvolvidos para os melhorar. Pela sua abordagem inovadora, verifica-se que esta lógica da co-produção tem vindo a ser amplamente desenvolvida, tanto ao nível internacional (BOVAIRD; FLEMIG; LOEFFLER; OSBORNE, 2019), como nacional (c.f. LINO; DE AQUINO; AZEVEDO; BRUMATTI, 2019).

2.3. A (Nova) Governança Pública no Brasil

Reggiani e Ribeiro (2015) argumentam que o envolvimento social na coisa pública não se deve limitar, simplesmente, ao processo eleitoral. Daí que Júnior (2018) refira que a participação em ato eleitoral, não assegura o envolvimento posterior na definição das políticas públicas a serem adotadas e, ao mesmo tempo, na sua execução. Torna-se, portanto, necessário estender essa participação à fase anterior à tomada de decisão. Assim, as reais necessidades dos cidadãos e os possíveis mecanismos para a implantação dessas políticas e programas públicos deverão ser discutidos à priori (REGGIANI; RIBEIRO, 2015). Pelo referido e para Martins e Marini (2014), o termo refere-se ao domínio de políticas e bens públicos, onde se agrega a contribuição dos vários agentes com o objetivo de solucionar os complexos problemas que existem e de modo a corresponder às expectativas, satisfação e qualidade de serviços exigidos. A participação voluntária por parte dos atores não governamentais passa, nesse quesito, pela definição das políticas públicas e programas a serem adotados – a denominada de co-concepção (OSBORNE, 2010) –, como pelo auxílio dos atores para a sua efetiva implementação, inclusive, pelo desenho da política ou programa (Bovaird, 2007).

Segundo Dias e Cario (2014) é expectável que pela governança em rede, as ainda existentes estruturas da Administração Pública Tradicional possam beneficiar de conhecimentos vários e de modo a que se tornem mais eficientes e eficazes. Referem os autores que a governança pública se distancia, deste modo, da tradicional rigidez de interpretação da vontade política posta em ação administrativa. Segundo os autores, caberá aos responsáveis públicos uma democratização para a tomada de decisão e onde todos os atores tenham voz para a tomada de decisão verdadeiramente coletiva. Será, pois, a coletividade quem definirá o escopo do serviço, afastando-se deste modo dos modelos anteriores de prestação de serviços (PETERS, 2004).

Ainda no caso nacional e sobre a participação da coisa pública, De Paula (2005) identifica os anos de 1960 como o momento em que surge a necessidade de ampliar a participação dos atores não governamentais ou sociais na definição e implementação da coisa pública. Por meio da forte liderança dos movimentos sociais, mais facilmente os propósitos políticos poderiam ser alcançados, especialmente pela melhoria das condições no acesso e usufruto de habitação, saúde, educação e saneamento.

Bueno et al. (2016) avançam com a explicação de suprimento das necessidades básicas para o desenvolvimento deste modelo, isto é, a participação cidadã permitiria um maior controle da corrupção. A participação social, converteu-se, portanto numa estratégia a ser seguida para evitar o desvio dos dinheiros públicos. Segundo De Paula (2005), assistiu-se a um novo projeto político para o Brasil com base originária nos movimentos sociais com base em três motivações. Primeiramente, tornou-se necessário enfrentar a crise advinda do nacional desenvolvimentismo. Em seguida, a reorganização do aparelho de Estado fez-se fundamental, principalmente enquanto alternativa à utilização dos mercados proposta pelo modelo da Nova Gestão Pública.

Aparte as motivações, a participação cidadã, possibilitou importante avanço na institucionalização da gestão participativa, por exemplos do Conselho de Saúde e Conferência de Saúde (c.f. COELHO, 2012; JÚNIOR, 2018). Os autores avançam como aspectos positivos da participação cidadã: a inclusão dos atores sociais, enquanto representantes comunitários, nas reuniões dos conselhos e conferências; o desenvolvimento de mecanismos de discussão e de tomada de decisão das políticas e programas de saúde públicas.

De Paula (2005) destaca, igualmente, o desenvolvimento dos conselhos municipais enquanto mecanismos de controle social e orçamento participativo. Estes, os conselhos municipais, abarcam uma pluralidade de áreas, tais como a educação, a saúde, a assistência social, entre outros. Para essa participação, diferentes arranjos são identificados, podendo tais conselhos integrar as estruturas dos municípios ou servirem enquanto elementos externos e consultivos. De entre um dos exemplos mais marcantes, desponta o orçamento participativo na cidade de Porto Alegre e como referenciam Silvestre, Catarino e Araújo (2016). Foi Bovaird (2007) quem deu visibilidade internacional ao caso gaúcho, descrevendo aquela experiência na tomada de decisão para alocação dos recursos públicos.

Como se pôde verificar, a governança não é um tema recente, contudo trata-se de um mecanismo legitimado pela comunidade científica e acadêmica (TORFING; SORENSEN, 2014). Tal legitimação tem base na participação dos vários atores sociais para a tomada de decisão sobre quais as políticas públicas que deverão ser adotadas em consonância com os mais altos interesses da sociedade. Acresce a participação desses atores para o auxílio na implementação dessas políticas, algo que torna a ação pública democrática e legitimada (PETERS, 2004). Esta nova abordagem tem vindo a ser discutida e aprimorada no que concerne aos mecanismos a serem utilizados para a real e efetiva participação dos atores sociais. De entre eles, desponta o *crowdsourcing* enquanto mecanismo passível de utilização para o envolvimento desses atores (LIU, 2017) e que passamos a descrever.

3. O *Crowdsourcing*: conceito e princípios

O trabalho jornalístico de Howe (2006) nos remete, pela primeira vez e segundo Liu (2017), para a utilização do termo *crowdsourcing* enquanto ferramenta para o desenvolvimento da missão das organizações. Howe (2006) descreve a internet como o grande diferencial para o seu crescimento. Segundo o autor, a internet potência a relação de vários atores que mesmo não fazendo parte da mesma organização (*sourcing*), colaboram para o desenvolvimento de um negócio e/ou atividade. Nessa relação de dependência mútua despontam as redes de colaboração, as quais poderão abarcar todo e qualquer sector de atividade. Nesse sentido, boa parte das funções que seriam realizadas dentro de uma estrutura e desenhos organizacionais, poderão ser agora executadas por uma plethora de atores (*crowd*) de fora da organização e desde que conectados virtualmente.

Segundo Liu (2017), o termo possui três categorias distintas entre si, sendo elas: (a) organização; (b) sistema; e (c) produto e/ou serviço. No seu entendimento, a primeira substituiria ou complementaria o modo tradicional de tomada de decisão das organizações em relação ao seu próprio negócio. Já o sistema carece de análise nas suas dimensões econômicas e sociais e para que melhor se possa entender as necessidades dos usuários e que deverão ser satisfeitas. Por fim e pela terceira categoria, demanda-se ampla participação de múltiplos atores e para que se acresça real valor ao produto e/ou serviço.

Enquanto processo, é necessário que alguns princípios possam ser empregues para o sucesso da iniciativa e que abarcam os fatores de alinhamento, motivação e avaliação (Liu, 2017). Segundo a Sebrae (2014), esses princípios passam por

Tabela 1: Princípios básicos do *Crowdsourcing*

- (a) *Defina a multidão (crowd)*
- (b) *Seja claro e objetivo*
- (c) *Descreva o processo*
- (d) *Estabeleça um prazo*
- (e) *Informe sobre as recompensas*
- (f) *Dê o devido crédito*
- (g) *Envolve-se com a multidão*
- (h) *Forneça um feedback sobre as contribuições*
- (i) *Deixe que o público decida*
- (j) *Centralize as contribuições em um local*

Fonte: Sebrae (2014)

Em sùmula, o *crowdsourcing* remete-nos para a existência de um espaço virtual, cujo desenvolvimento tem como objetivo primário o desenvolvimento da relação entre atores vários com as organizações, sejam elas públicas ou privadas. As organizações buscam o conhecimento especializado desses atores, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. De entre o escopo, a participação poderá envolver temáticas econômicas, comerciais, políticas e sociais, estando dependente do tema em pauta.

De acordo com Lima e Mota (2018), e se aplicado para as organizações do setor público, o *crowdsourcing* visa inovar na implementação das políticas públicas através do auxílio dos atores sociais para a definição do seu desenho. Para que a participação dos atores seja efetiva, é necessário que a organização do setor público promova tal ação com objetivo último de que a iniciativa proposta seja exitosa. Ao final, é expectável que essa participação eleve o entendimento do fenômeno social em discussão. Tal discussão, sendo mais aprofundada e participativa faz com que a tomada de decisão sobre os mecanismos e estratégias a serem adotadas sejam significativamente beneficiadas.

Por sua vez, Moura et al. (2016) sustentam que o *crowdsourcing* se pode definir como um mecanismo e/ou ferramenta pedagógico(a). Acrescentam que uma vez que os atores sociais são convidados e incentivados a participar ativamente na definição das políticas públicas, acabam por ter acesso a um conjunto maior de informações. Possuindo maiores informações do fenômeno social em discussão, esses agentes tornam-se mais capacitados em razão da ação educativa que vivenciaram. Ao final, potencia-se a adoção de medidas preventivas com base na ação especialista de atores que não pertencem necessariamente às organizações do setor público.

O incentivo à participação por parte deste mecanismo e/ou ferramenta, permeia alguns aspectos em particular, segundo Contipelli (2013). Primeiramente, assegura-se a legitimidade democrática na pós-modernidade. Nesse quesito, Hill e Hupe (2014) associam a implementação de políticas públicas pelo modelo da Administração Pública Tradicional como sendo do tipo *top-down*. Nesta abordagem, os políticos decidem quais as políticas públicas que devem ser priorizadas. Cabe, posteriormente, aos burocratas a interpretação da vontade política e sua subsequente implementação com base nos regulamentos e leis (AGRANOFF, 2014). Em desfavor desta primeira abordagem, emerge a de tipo *bottom-up* e que privilegia a participação dos níveis hierárquicos da base organizacional (SABATIER, 1986). Nesta abordagem, assume-se que a participação dos colaboradores da base da organização é prioritária. Prioridade essa porque os colaboradores da base da organização são conhecedores das reais necessidades dos usuários dos serviços e, em decorrência, possuem os conhecimentos especializados para melhorar os serviços prestados. Daí que esta última abordagem deva ser privilegiada e se tratando da implementação de políticas públicas (HILL; HUPE, 2014).

Porém, o *crowdsourcing* introduz elementos adicionais, o que o torna inovador em relação às anteriores abordagens. Lembrado Osborne (2006, 2010), a governança pública inclui atores fora das organizações públicas para a melhoria do desenho e implementação das políticas públicas. Segue, porquanto, o princípio de legitimidade democrática e tal como avançado por Peters (2004).

O segundo elemento identificado por Contipelli (2013), nos remete para a solidariedade entre agentes. Tal solidariedade tem origem na participação voluntária de um qualquer ator que não pertence a qualquer organização pública, mas que contribui com a sua energia e conhecimento

especializado para auxiliar a melhoria na implementação e prestação de serviços públicos (cf. Oström, 1996). Contipelli (2013) assume que qualquer sujeito é detentor de ideais que, uma vez compartilhadas em rede, poderão auxiliar para uma melhoria significativa de uma política ou programa que a todos irá beneficiar. Essa partilha sugere a criação de vínculos entre os agentes participantes, os quais resultam em relações de interdependência aquando dos contributos gerados.

Acompanhando o trabalho de Nascimento et al. (2014), os quais abordam o fenômeno do *crowdsourcing* como instrumento estratégico para inovação empresarial, destacaram que o termo é um meio inteligente de promoção da inovação empresarial. Enquanto inovação, o instrumento sugere o reconhecimento da opinião da multidão dentro da organização permitindo a participação das pessoas no processo produtivo. Deste modo, a forma com que organizações privadas tendem a se decidir a respeito do que produzir, sofre alteração imediata. De tal modo, em vez de continuar mantendo os consumidores como o significado literal da palavra, as organizações procuram envolvê-los nos segmentos de tomadas de decisões sobre o que produzir e quais características o produto em causa deve assumir. Ao final, possibilita-se o alcance de objetivo da instituição de modo estratégico.

Outro dos elementos de inovação tem origem nos meios de comunicação utilizados para a interação entre os atores sociais e governamentais (REGGIANI; RIBEIRO, 2015). Dunleavy et al. (2006) publicaram artigo seminal onde declaravam que os princípios e, concomitantemente, o modelo da Nova Gestão Pública haviam ‘falecido’ em razão dos objetivos gestionários não cumpridos. Em substituição, propuseram a governança da era digital enquanto modelo a ser implementado e se tratando da relação entre governantes e governados.

De fato, a Nova Gestão Pública não deixou de ser empregue na prestação de serviços públicos. Nesse particular, facilmente se identifica a utilização dos três modelos em concomitância inclusive no Brasil (cf. SILVESTRE et al, 2019). Aparte os modelos utilizados, a concepção e implementação de serviços evoluiu com a utilização das novas tecnologias e tal como preconizado por Dunleavy et al. (2006). Nesse sentido, o *crowdsourcing* promove a facilitação e aumento do engajamento dos atores sociais na definição das políticas públicas que deverão ser privilegiadas, assim como o desenho a ser utilização na sua implementação. A comunicação

e participação virtual, vulgo *internet*, se mostra, aqui, fator inovador e porquanto possibilita um maior achegamento entre os vários atores envolvidos (REGGIANI; RIBEIRO, 2015).

De acrescer que a maior interação por meio de um sistema virtual, possibilita um maior número de participantes (MARTINS e BERMEJO, 2016). A existência de um maior número de participantes, eleva ao aprofundamento da capacidade de resolução das ações coletivas (FIGUEREDO ET AL., 2018). Resolução que é adotada por meio da participação em rede, como referenciam Prado e Anjo (2016). Lembrando que a “Governança é acerca do gerenciamento das redes” (RHODES, 1996, p. 658). Segundo Martins e Bermejo (2016), caberá à organização promotora a identificação do tema a ser discutido. Tal discussão, dar-se-á por meio da utilização dos sistemas virtuais. Uma vez confrontados com o tema em discussão, os participantes idealizam um conjunto de ações passíveis de serem empregues para a resolução da problemática em apreço. A participação social por via virtual é, pois, legitimada pela utilização do *crowdsourcing* (MARTINS; BERMEJO, 2018).

E quanto mais apurado for esse gerenciamento, mais facilitado se torna a ‘cocriação’ de valor pelo instrumento (LIMA ET AL., 2015, p. 138). Segundo Lima et al. (2015), a relação entre agentes gera dois benefícios em particular. A criação de valor acarreta a utilidade do bem ou serviço para o próprio usuário, isto é, é o usuário que reporta aos prestadores de serviço quais as características essenciais para elevar a utilidade do bem e/ou serviço consumidos. Na ótica da organização prestadora de serviços, os custos operacionais poderão ser diminuídos e uma vez que pela partilha de informação existe assertividade nas preferências dos utilizadores.

Verificamos até ao momento que o *crowdsourcing* despontou como uma possível ferramenta para a inclusão dos atores sociais para a melhoria na prestação de serviços. Originário do setor privado, é prescritivo por natureza (SEBRAE, 2014). Nesse sentido, estudos vários têm vindo a ser realizados, notadamente quando envolvendo a prestação de serviços públicos (Liu, 2017). Contudo, não se realizou um estudo sistemático pela utilização deste modelo ou ferramenta para o caso nacional. Em razão dessa lacuna da literatura, se propõe por este estudo o levantamento sistemático dos estudos realizados para o caso nacional, cuja metodologia passamos a descrever.

4. Metodologia

A governança pública propõe-se, enquanto modelo, a buscar uma melhoria dos processos que levem à definição e implementação de políticas públicas (OSBORNE, 2006, 2010). Na sua essência, busca o envolvimento dos atores sociais, que com a sua expertise auxiliarão na definição de quais políticas deverão ser adotadas tendo como foco as reais necessidades e expectativas das populações. Inclui, ainda e segundo o autor, a definição do desenho dessas políticas e os arranjos organizacionais a serem utilizados para a sua implementação.

Seguindo os mesmos propósitos, desponta o *crowdsourcing*, que enquanto ferramenta procura o envolvimento dos atores sociais na tomada de decisão para a melhoria dos produtos e/ou serviços prestados. Esta ferramenta operacionaliza um conjunto de princípios (cf. SEBRAE, 2014) que uma vez adotados elevam o engajamento desses atores para auxiliar na tomada de decisão. Pela utilização do *crowdsourcing* para a definição e prestação de serviços, Nam (2012) identifica quatro funções em que a ferramenta possa ser utilizada no setor público. São elas, a geração de informação; a coprodução de serviços; a criação de soluções; e a elaboração de políticas públicas.

Nesse sentido, Liu (2017) realizou levantamento sobre as publicações internacionais e concluiu que categorias diversas foram identificadas aquando da sua utilização. Com base nas publicações internacionais, o autor identificou o enfoque na organização; nos produtos e serviços; e sistemas holísticos enquanto dimensões primárias na participação dos atores sociais para a prestação conjuntas de serviços públicos.

Destarte a importância deste estudo, verifica-se que literaturas várias foram excluídas. Assume-se que trabalhos vários existem, mas que foram publicados em outras línguas e daí que não tenham sido contemplados naquele estudo. Em razão da existência desta lacuna na literatura, propõe-se neste estudo o levantamento e discussão de estudo publicados em periódicos nacionais que versem a análise a partir do *Crowdsourcing*.

Tal como descrito por Silvestre, Marques, Dollery e Correia (2019, 2020), é necessário entender a utilização dos mecanismos da Nova Governança Pública em contexto específico fora do tradicional eixo dos países do Ocidente. Em sua grande maioria, os estudos realizados focam a

realidade Norte-americana e Europeia. Avançam ainda os autores que a América Latina se compõe por uma conjuntura política, social e econômica particulares, daí que seja necessário o alargamento de tais estudos para que melhor se possa atestar da validade, interna e externa, destas ferramentas em contextos diferenciados dos países do Ocidente. Especificamente, a pesquisa realizada e publicada pela academia Brasileira é de suma importância para o entendimento deste fenômeno social.

Pelas razões ora descritas, escolheu-se a publicação em periódicos nacionais sobre a utilização da ferramenta de *crowdsourcing*. Numa perspectiva de complementariedade, procurou-se enquanto fator de inovação, o levantamento de estudos pela utilização da ferramenta tanto na área das organizações privadas, como para as organizações do setor público. Justifica-se esta escolha pela comparação e possíveis ensinamentos em áreas distintas de governança para a prestação de serviços. Poderá ser, portanto, um elemento de suma importância no entendimento do fenômeno organizacional em apreço.

Enquanto ferramenta para a coleta e tratamento de dados, optou-se pela *meta-revisão* ou *revisão sistemática*. Segundo Roscoe e Jenkins (2005) a meta-revisão é uma opção a ser considerada quando se procura identificar e discutir os resultados dos estudos sobre uma temática específica. Nessa identificação, dever-se-á seguir um protocolo metodológico específico e para que os resultados constatados possam estar de acordo com o objetivo a que o estudo se propõe (BICUDO, 2014).

Para que tal protocolo fosse cumprido, fez-se uso dos *itens de relatórios preferidos para análises sistemáticas e meta-análises* (*preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses – PRISMA*) (LIBERATI *et al.*, 2009). Pelo PRISMA, o protocolo de pesquisa deverá ser rigorosamente cumprido e para que ao final, as conclusões do estudo possam ser validadas. Na sequência, a identificação dos trabalhos; a coleta das suas principais características; a avaliação da qualidade dos estudos; e sua posterior exposição e interpretação, são analisadas.

4.1. Critérios de coleta e tratamento de dados

Tal como preconizado pelo PRISMA, a primeira das decisões passa pela delimitação das fontes de dados. Pela definição das bases de dados, torna-se possível a identificação dos estudos que serão inclusos na meta-revisão. Assim, a base de dados do Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) foram selecionadas. Lembrando que estas duas bases de dados são aquelas que integram todos os trabalhos publicados pela comunidade científica nacional. Adiciona-se a adoção do duplo-cego nos artigos que nelas são expostas, isto é, pela adoção deste método se garante a qualidade do trabalho nas suas vertentes interna e externa. Tendo por pressuposto tal consideração, apenas os trabalhos publicados seguindo estes trâmites, foram selecionados. Nesse particular, excluem-se e por exemplo, publicações em anais de congressos.

Quadro 1– Critérios de inclusão e/ou exclusão para a meta-revisão

	Incluídos	Excluídos
Foco	<i>Crowdsourcing</i>	Outros
Abordagem	Governança e/ou governança pública	Outras
Função	(a) Geração de informação; (b) coprodução de serviços; (c) criação de soluções; (d) elaboração de políticas públicas.	-
Língua de publicação	Portuguesa e inglesa	Outras
Ano de publicação	2006	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Uma vez definidas as bases para a coleta de dados, o termo ‘*crowdsourcing*’ foi inserido no termo de busca, identificando-se um total de ($n=$) 47 artigos (Figura 1) escritos em português e/ou inglês com publicação a partir de 2006 – ano que pela primeira vez se utilizou o conceito (ver Quadro 1)

Figura 1 –Fluxograma das fases do PRISMA



Fonte: elaboração própria a partir de Liberati et al. (2009)

Uma vez identificados os artigos e excluídos os artigos em duplicidade, procedeu-se a nova triagem, desta feita com base na leitura do título, resumo e palavra-chave. Nessa triagem, procurou-se selecionar os trabalhos publicados e cujo foco principal fosse a utilização do *crowdsourcing* enquanto ferramenta de governança. Para o efeito, excluíram-se os trabalhos que apenas mencionavam o conceito, mas sem que o adotassem como abordagem prioritária. Nesse sentido, foram excluídos ($n=$) 19 estudos.

Finalmente e atendendo às funções para a utilização desta ferramenta, contabilizaram-se um total de ($n=$) 9 artigos que lidam diretamente com o *crowdsourcing* enquanto ferramenta da governança, pública ou privada. Os dados expostos foram tratados pela utilização da ferramenta estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics), versão 25.

5. A governança pela utilização do *crowdsourcing*: estudos realizados no Brasil

Tendo como objetivo de estudo, o do levantamento e discussão de trabalhos publicados em periódicos nacionais que versem a análise a partir do *Crowdsourcing*, a meta-revisão identificou um total de ($n=$) 9 trabalhos. Esses trabalhos foram publicados nas revistas de: Fucap periódico

online de Administração; Revista Pensamento Contemporâneo em Administração; Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia Revista Líbero; Revista Eletrônica Direito e Política; Revista de Administração Contemporânea; Cadernos Gestão Pública e Cidadania; Revista de Administração pública (Quadro 2).

De entre os estudos realizados tendo em consideração as organizações do setor público, Contipelli (2013) procurou descrever a relação entre pós-modernidade, solidariedade e experiência jurídica. Concluiu que pela utilização desta ferramenta, a tomada de decisão é legitimada e tal como preconizado por Peters (2004). Adicionalmente, as diretrizes constitucionais são alinhadas com a vontade do cidadão e em razão da participação e colaboração deste último. Deste modo, o ideal de solidariedade sai reforçado.

Quadro 2 – Principais conclusões dos estudos selecionados sobre o *crowdsourcing* publicados em periódicos nacionais

Referência	Principais resultados
Público	
Contipelli (2013)	Concluiu que pela utilização da ferramenta se estabelece um processo aberto de representação política que possibilita o engajamento popular, legitimando a tomada de decisão.
Reggiani e Ribeiro (2015)	O potencial da ferramenta ainda é pouco explorado nacionalmente, de forma que existem poucas experiências no sentido da construção conjunta de ações e políticas públicas por meio da internet.
Martins e Bermejo (2016)	Concluíram que esta técnica de participação social é uma inovação institucional per si de forma que gerou legitimidade e ocasionou possibilidade de reter algumas ideias que originassem ações para a instituição proponente desenvolver e outras como insumo para eventual necessidade de utilidade
Lima e Mota (2018)	Os especialistas reconhecem que informações compartilhadas entre atores, potência a correção das falhas existentes no sistema de segurança pública. Soma-se, ainda os efeitos sobre a melhor utilização dos recursos e a celeridade da ação.
Martins e Bermejo (2018)	Reconhece-se, o ente público, que o interesse dos atores são fatores determinantes no estímulo à participação social para resolução de problemas públicos.
Privado	
Nascimento et al. (2014)	Enquanto ferramenta, o <i>crowdsourcing</i> é fator de inovação entre as empresas com alto grau de competitividade. Contudo, é necessária uma melhor definição do conceito e para que a sua efetivação possa ser apurada.
Lima et al. (2016)	Os empresários entrevistados afirmam que ainda não estão preparados para estratégia de negócio baseado em <i>crowdsourcing</i> . De entre outras razões, 97% afirma não ser conhecedor desta ferramenta embora 70% admita que a adotaria em seu negócio.
Prado e Anjo (2016)	A arquitetura de participação social baseada na internet, tem um potencial enorme no que tange as fontes jornalísticas de apuração informação. Porém, o seu tratamento requer tratamento pericial.
Figueredo et al. (2018)	O marketing digital poderá auxiliar as organizações privadas na divulgação desta ferramenta. Pela publicidade, maior visibilidade poderá garantiria uma maior aderência e participação dos atores.

Fonte: Elaboração própria (2020)

Já para Reggiani e Ribeiro (2015), o *crowdsourcing* é um meio de massificação da participação social, muito pela responsabilidade da presente revolução tecnológica. Se os governos se decidirem pelo aproveitamento da participação social com base na tecnologia, é plausível a discussão social em todo o ciclo de políticas públicas. Lembrando que segundo Sabatier (2007) diferentes políticas incluem diferentes atores sociais. Contudo, a utilização tecnológica permite abarcar toda a participação e colaboração dos atores sociais independentemente da política pública em discussão.

Em âmbito distinto, Lima e Mota (2018) analisaram o potencial de efetividade da implantação do *crowdsourcing* no que tange à política de segurança pública. Compreendendo um período de cinco anos de análise, concluíram que a participação dos vários atores sociais auxilia, de fato, para a diminuição das ineficiências das próprias investigações sociais. Ineficiências essas que são colmatadas pelo compartilhamento de informações, logo pela economia dos recursos disponíveis. De igual modo, reforçam os autores que a plataforma deu grande reforço ao trabalho investigativo inclusive o seu potencial de contribuição às políticas de segurança e outros processos estratégicos no domínio da Secretaria de Segurança Pública de Ceará. Tal poderá ser balizado, pelo consenso de entre os especialistas sobre a utilidade e oportunidade na utilização da plataforma. Consultados os especialistas, verificou-se que as ações possibilitadas pela ferramenta, são indispensáveis para o aperfeiçoamento de atitudes concernente ao combate do crime, facilitando maior proximidade entre os cidadãos e os profissionais da área.

Finalmente e para os estudos sob o setor público, Martins e Bermejo (2018) analisaram a motivação intrínseca e extrínseca e o fator comodidade enquanto fatores da participação social. Verificaram que o reconhecimento pela instituição pública em relação aos participantes e a própria comodidade, são determinantes para impulsionar a participação.

No que tange aos estudos realizados no âmbito das organizações do setor privado, identifica-se, primeiramente, o trabalho de Nascimento et al. (2014). Estes analisaram a utilização da ferramenta e concluíram pelo sucesso da iniciativa. As organizações do setor privado analisadas, almejavam a inovação e gestão estratégica mais apuradas. Nesta lógica, completaram que sua execução exige averiguar cautelosamente as metas, o ambiente e a concorrência para que seja possível estabelecer seus estratagemas possibilitando o atingimento de seus objetivos. Portanto, os autores consideram estas plataformas são um exímio modo de

organizar. Isso acontece, porque possibilita o ajuste dinâmico da comunidade com as descrições do mercado.

Por sua vez, Prado e Anjo (2016) discutiram e ilustraram como a prática na utilização desta ferramenta, pode ser otimizada para a produção de conteúdo noticioso. Em conclusão, atestam que o ambiente digital pode ocasionar arquiteturas de participação facilitando a localização de fontes propícias para procriação da narração jornalística.

Acompanhando o trabalho de Lima et al. (2015), pretendeu-se pesquisar a relação entre o nível de maturidade e o grau de receptividade de pequenas empresas quanto à introdução de práticas de crowdsourcing. Registraram que a palavra propicia uma potencial solução para problemas referentes a: falta de capital de giro e dilemas financeiros; excessiva concorrência; e falta de clientes enquanto consequência da concorrência intensa. Por essas razões, a utilização da ferramenta aponta para uma forma de inovação, a qual permite o engajamento do público alvo na tentativa de otimização de custos.

Finalmente, Figueredo et al. (2018) analisaram o crowdsourcing enquanto estratégia de mercado. Nisso, remataram que a ferramenta tem sido eficaz e uma vez que agiliza a recolha das opiniões e sugestões de consumidores referente a produtos e projetos futuros. Auxilia, ainda, os gestores nas tomadas de decisões.

6. Considerações finais

O objetivo principal deste estudo teve como motivação o levantamento e discussão de artigos publicados em periódicos nacionais, através da *meta-revisão* ou *revisão sistemática*, para a utilização do *crowdsourcing* enquanto ferramenta estratégica.

Pelos resultados da meta-revisão, conclui-se da aplicação às organizações do setor privado, o *crowdsourcing* auxilia na diminuição dos custos organizacionais e definição estratégica mais apurada. É uma consequência da participação dos usuários dos serviços, que, voluntariamente, amparam a tomada de decisão sobre as características que gostariam de ver inclusas nos bens e/ou serviços de que usufruem. Acresce deste modo a utilidade e, conseqüentemente, uma melhor direção para os tomadores de decisão dentro da organização. Caber-lhes-á, portanto, o

aprimoramento da ferramenta e para que continuamente possa fruir da opinião especialista dos seus clientes.

Pela aplicação do *crowdsourcing* às organizações do setor público, a legitimidade democrática fica assegurada. Senão, existindo a participação dos atores sociais em todas as fases das políticas públicas, da concepção à implementação, premeia-se a voz do que os cidadãos querem prioritariamente (LIMA; MOTA, 2018). Ademais e para além da definição das prioridades comunitárias, os cidadãos participam, ainda, na definição do desenho da política, assim como na sua implementação. Vai de encontro aos preceitos da Nova Governança Pública, a qual demanda pelo envolvimento de todos aqueles que, voluntariamente, contribuem com as suas energias para a melhoria da vida em sociedade.

Não só da legitimidade democrática se atesta as benfeitorias da utilização desta ferramenta, porquanto se verifica uma maior racionalidade dos recursos económicos e financeiros. Tal racionalidade, resulta, novamente, do conhecimento especializado que é repassado para os prestadores de serviços, sendo que ações várias ao nível operacional poderão ser adotadas tendo em vista a maior efetividade na prestação de serviços públicos. Atente-se, que ficam os entes públicos incumbidos de potenciar a participação dos vários atores sociais na tomada de decisão pública, não cabendo, necessariamente, às organizações públicas a prestação desses mesmos serviços. Segundo Provan e Milward (1999) a prestação de serviços deverá ser uma responsabilidade interorganizacional, onde vários saberes perfilham dos meios para implantar as decisões participadas.

Este estudo pretendeu, tão-somente, servir de base para novas pesquisas, notadamente pela necessidade de se aprofundar o nosso conhecimento da utilização da ferramenta de *crowdsourcing* no âmbito da governança pública e, também privada.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz; FILIPPIM, Eliane Salete; DIEGUEZ, Rodrigo Chaloub. Innovación en la cooperación intermunicipal en Brasil: la experiencia de la Federação Catarinense de Municípios (Fecam) en la construcción de consorcios públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1543-1568, 2013.

AGRANOFF, Robert. Local governments in multilevel systems: Emergent public administration challenges. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 4_suppl, p. 47S-62S, 2014.

BEL, Germà; FAGEDA, Xavier; WARNER, Mildred E. Is private production of public services cheaper than public production? A meta-regression analysis of solid waste and water services. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 29, n. 3, p. 553-577, 2010.

BEL, Germà; HEBDON, Robert; WARNER, Mildred. Beyond privatisation and cost savings: alternatives for local government reform. **Local Government Studies**, v. 44, n. 2, p. 173-182, 2018.

BEL, Germà; WARNER, Mildred E. Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. **Public Administration**, v. 93, n. 1, p. 52-67, 2015.

BICUDO, M. A. V. Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Educação Matemática**, Florianópolis (SC), v. 9, Ed. Temática (junho), p. 07-20, 2014. ISSN 1981-1322

BITTENCOURT, L. C.; FILHO, R. M. M. Colaboração em Massa (Crowdsourcing) na Comunicação Corporativa. P, 1-6, 2014. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/~boccmirror/pag/bittencourt-filho-colaboracao-em-massa-crowdsourcing.pdf> Consultado em: 10/08/2019

BOVAIRD, Tony et al. How far have we come with co-production—and what's next?. 2019.

BOVAIRD, Tony. Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. **Public administration review**, v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007.

BOVAIRD, Tony; LOEFFLER, Elke. From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. Voluntas: **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 23, n. 4, p. 1119-1138, 2012.

BUENO, R. L. P.; DE BRELÀZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no COELHO, J. S. Construindo a Participação Social no SUS: um constante repensar em busca de equidade e transformação. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v.21, supl.1, p.138-151, 2012.

CONTIPELLI, Ernani. Crowdsourcing Constitution: solidariedade e legitimação democrática na Pósmodernidade. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.8, n.3, 3º quadrimestre de 2013. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791

DE MELO, C. B. B.; DO NASCIMENTO, J. C. H. B.; DE MELO, M. A.; BERNARDES, J. R.; DE SOUSA, W. D. Crowdsourcing como uma Ferramenta à Inovação Estratégica Empresarial. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, p, 13-24, 2014 - ISSN 2359-3539.

DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, VOL. 45 • Nº1 p, 36- 49, jan. /mar. 2005.

DE SOUSA, M. R.; RIBEIRO, A. L. P. Revisão sistemática e meta-análise de estudos de Diagnóstico e Prognóstico: um tutorial. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, Belo Horizonte, 2009;92(3): 241-251.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília** · v. 17 · n. 3 · p. 89- 108 · set./dez. 2014.

DUNLEAVY, Patrick, et al. New public management is dead—long live digital-era governance. **Journal of public administration research and theory**, 2006, 16.3: 467-494.

FATTORE, Giovanni; DUBOIS, Hans FW; LAPENTA, Antonio. Measuring new public management and governance in political debate. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 218-227, 2012.

FEIOCK, Richard C. Rational choice and regional governance. **Journal of Urban Affairs**, v. 29, n. 1, p. 47-63, 2007.

FIGUEREDO, A. G.; RAIMUNDO, J. P. C.; FERREIRA, E. D.; TEIXEIRA, T. F. O Crowdsourcing como ferramenta de marketing digital. In: MICHELS, Emillie; MOREIRA, Fernanda Kempner. Coletânea de Tcc's do curso de Administração da Fucap. Capivari de Baixo, editora fucap, 2018. p, 126-134.

FILHO, D. B. F.; PARANHOS, R.; JÚNIOR, J. A. S.; DA ROCHA, E. C.; ALVES, D. P.; O que é, para que serve e como se faz uma meta-análise? **Revista de ciência política**, p, 205-228, 2014

HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred E.; VIGODA-GADOT, Eran. Privatization and intermunicipal contracting: the US local government experience 1992–2007. *Environment and Planning C: Government and Policy*, v. 30, n. 4, p. 675-692, 2012.

HILL, Michael; HUPE, Peter. **Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance**. Sage, 2014.

HOOD, Christopher. Contemporary public management: a new global paradigm?. **Public policy and administration**, v. 10, n. 2, p. 104-117, 1995.

HOWE, Jeff. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, v. 14, n. 6, p. 1-4, 2006.

JÚNIOR, J. P. B. Avanços e desafios da participação institucionalizada no sistema de saúde do Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 117, dezembro 2018: 99-122.

LIBERATI, A. et al. Te PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *PLoS Med*, San Francisco, v. 6, n. 7, p. 2009.

LIMA, S. E. O.; REINALDO, H. O. A.; ABREU, M. C. S.; MURAKAM, L. C. O Crowdsourcing como fator de competitividade: uma investigação em pequenas empresas do setor da moda em fortaleza. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul. /set. 2015 138-154.

LIU, E. K. Crowdsourcing Government: Lessons from Multiple Disciplines. **Public Administration Review**, Vol. 77, Iss. 5, pp. 656–667, 2017.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do Tribunal de Contas da União**, p, 42-53, Maio/Ago 2014.

MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. S. Os fatores determinantes da participação na produção coletiva de ideias para solução de problemas públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 52(3):417-434, maio - jun. 2018.

MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. S. Desafio de ideias para o governo aberto: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais – Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 70, p. 303-324, 2016.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**– rio de Janeiro 42(3):551-79, maio/Jun. 2008.

MOTA, J. M. B.; LIMA, A. C. Efetividade do Crowdsourcing como Apoio à Segurança Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, art. 3, p. 683-703, setembro/outubro, 2018

Nam, Taewoo. 2012. Suggesting Frameworks of Citizen-Sourcing via Government 2.0. *Government Information Quarterly* 29 (1): 12 – 20.

OSBORNE, Stephen P. et al. The new public governance. *Emerging Perspectives on the theory and practice of public governance*, v. 1, 2010.

OSBORNE, Stephen P. **The new public governance?** 1. 2006.

OSTROM, Elinor. Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. **World development**, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996.

PEREIRA, F. N.; FILHO, C. A.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, Vol. 38, (Nº 07) Año 2017.

POLLITT, Christopher. *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Blackwell, 1990.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. Oxford University Press, 2017.

PRADO, J. A. B.; DOS ANJOS, E. D. Arquiteturas de participação aplicadas ao crowdsourcing: sistematizando processos e práticas de apuração jornalística em ambientes digitais convergentes. **LÍBERO** – São Paulo – v. 19, n. 38, p. 143-152, jul./dez. de 2016.

PROVAN, Keith G.; MILWARD, H. Brinton. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. In: Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 1999, p. A1-A6.

REGGIANI, A. A.; RIBEIRO, T. T. Crowdsourcing, gamification e participação social: uma convergência para a formação uma comunidade de participação e controle social. In: VIII Congresso de gestão pública, Consad, 2015.

RIORDAN, Michael H.; WILLIAMSON, Oliver E. Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, v. 3, n. 4, p. 365-378, 1985.

SABATIER, Paul A. **Theories of the Policy Process**. Boulder, Colorado: Westview, 2007.

SABATIER, PAUL A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of public policy**, 1986, 6.1: 21-48.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge França. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em questão*, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

SEBRAE, Economia Criativa- Crowdsourcing, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/53db425dba9eb17208f2935a28cd1894/\\$File/2014_07_17_RT_Maio_EconomiaCriativa_Crowdsourcing_pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/53db425dba9eb17208f2935a28cd1894/$File/2014_07_17_RT_Maio_EconomiaCriativa_Crowdsourcing_pdf.pdf)
Consultado em: 17/07/2019

SÉCULO 21: seis grandes desafios. **Revista de Serviço Público**, p, 7-28, julho de 2016.

SILVESTRE, Hugo Consciência et al. Is cooperation cost reducing? An analysis of public–public partnerships and inter-municipal cooperation in Brazilian local government. **Local Government Studies**, p. 1-23, 2019.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

TALBOT, Colin. **Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain**. Oxford University Press, 2010.

TORFING, Jacob; SØRENSEN, Eva. The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm?. **Policy and Society**, v. 33, n. 4, p. 329-344, 2014.