

ORGANIZADORES:

MARIA DAS GRAÇAS GUERRA LESSA
ROSANA LIMA RODRIGUES
LOUISE FERREIRA GOMES
CLÁUDIA SOUSA LEITÃO
EDUARDO NETO MOREIRA DE SOUZA



ANAIS DO II ENCONTRO INTERNACIONAL DE OBSERVATÓRIOS: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO



**ANAIIS DO II ENCONTRO
INTERNACIONAL DE OBSERVATÓRIOS:**
SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO



Prefeitura de Fortaleza

PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA
ROBERTO CLAUDIO RODRIGUES BEZERRA

VICE-PREFEITO DE FORTALEZA
MORONI BING TORGAN

GABINETE PRIMEIRA-DAMA
CAROLINA CUNHA BEZERRA

CHEFIA DE GABINETE
MARCELO JORGE BORGES PINHEIRO

SEGOV – SECRETARIA MUNICIPAL DE GOVERNO
LAUDÉLIO ANTÔNIO DE OLIVEIRA BASTOS

PGM – PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO
JOSÉ LEITE JUCÁ FILHO

SEPOG – SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
PHILIPPE THEOPHILO NOTTINGHAM

SEFIN - SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS
JURANDIR GÜRCEL GONDIM FILHO

SCSP – SECRETARIA MUNICIPAL DA CONSERVAÇÃO E SERVIÇOS PÚBLICOS
JOÃO DE AGUIAR PUPO

SEINF – SECRETARIA MUNICIPAL DA INFRAESTRUTURA
ANA MANUELA MARINHO NOGUEIRA

SMS – SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE
JOANA ANGÉLICA PAIVA MACIEL

SME – SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO
ANTÔNIA DALILA SALDANHA DE FREITAS

SEUMA - SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E MEIO AMBIENTE
MARIA ÁGUEDA PONTES CAMINHA MUNIZ

SDHDS - SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
MARCELO NOGUEIRA CRUZ

SETFOR – SECRETARIA MUNICIPAL DO TURISMO
LEILIANE VASCONCELOS

SDE - SECRETARIA MUNICIPAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
RAIMUNDO PACHECO DE PINHO

SECULTFOR – SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA
ANTÔNIO GILVAN SILVA PAIVA

SECEL – SECRETARIA MUNICIPAL DE ESPORTE E LAZER
FRANCISCO ARQUIMEDES RODRIGUES PINHEIRO

SESEC – SECRETARIA MUNICIPAL DA SEGURANÇA CIDADÃ
CEL. JOSÉ MARIA BARBOSA SOARES

CGM - CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO MUNICÍPIO
LUCIANA MENDES LOBO

SEGER – SECRETARIA MUNICIPAL DA GESTÃO REGIONAL
RENATO CÉSAR PEREIRA LIMA

SR I - SECRETARIA REGIONAL I
FRANCISCO RENNYS AGUIAR FROTA

SR II - SECRETARIA REGIONAL II
JOÃO FREIRE NETO

SR III - SECRETARIA REGIONAL III
MARA JESSYKA BULCÃO PIRES

SR IV - SECRETARIA REGIONAL IV
FRANCISCO SALES DE OLIVEIRA

SR V - SECRETARIA REGIONAL V
JOSÉ RONALDO ROCHA NOGUEIRA

SR VI - SECRETARIA REGIONAL VI
DARLENE BRAGA ARAÚJO MONTEIRO

SERCE – SECRETARIA REGIONAL DO CENTRO DE FORTALEZA
FRANCISCO ADAIL DE CARVALHO FONTENELE

ACFOR - AUTARQUIA DE REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DE SANEAMENTO AMBIENTAL
HOMERO CALS SILVA

AGEFIS – AGÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO DE FORTALEZA
JÚLIO FERNANDES SANTOS

AMC - AUTARQUIA MUNICIPAL DE TRÂNSITO E CIDADANIA
FRANCISCO ARCELINO ARAÚJO LIMA

CERIF – COORDENADORIA ESPECIAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E FEDERATIVAS
PATRÍCIA MARIA ALENCAR MONTEIRO DE MACÊDO

CITINOVA - FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DE FORTALEZA
CLAÚDIO RICARDO GOMES DE LIMA

CLFOR – CENTRAL DE LICITAÇÕES DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA
GEOVÂNIA SABINO MACHADO

CTC - COMPANHIA DE TRANSPORTE COLETIVO
CARLOS ALBERTO ALVES DE SOUSA

ETUFOR - EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE FORTALEZA
ANTÔNIO FERREIRA SILVA

FUNCI - FUNDAÇÃO DA CRIANÇA E FAMÍLIA CIDADÃ/ COORDENADORIA DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE
GLÓRIA MARIA MARINHO GALVÃO

GMF - GUARDA MUNICIPAL
RÔMULO REIS DE ALMEIDA

HABITAFOR - SECRETARIA MUNICIPAL DO DESENVOLVIMENTO HABITACIONAL DE FORTALEZA
OLINDA MARIA MARQUES DOS SANTOS

IJF - INSTITUTO DR. JOSÉ FROTA
RIANE MARIA BARBOSA AZEVEDO

IMPARH - INSTITUTO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ANTÔNIO AGUIAR FILHO

IPEM - INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS
JOÃO MARCELO FERREIRA FACUNDO

IPLANFOR - INSTITUTO DE PLANEJAMENTO DE FORTALEZA
EUDORO WALTER DE SANTANA

IPM - INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DO MUNICÍPIO
RICARDO CÉSAR XAVIER NOGUEIRA SANTIAGO

OUVIDORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA
RODRIGO FERNANDES TÁVORA PONTE

PROCON FORTALEZA – DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR
CLÁUDIA MARIA SANTOS DA SILVA

URBFOR – AUTARQUIA DE URBANISMO E PAISAGISMO DE FORTALEZA
REGIS RAFAEL TAVARES DA SILVA

COORDENADORIAS ESPECIAIS
COORDENADORIA ESPECIAL DE ARTICULAÇÃO POLÍTICA
FRANCISCO BARROSO RODRIGUES

CPDROGAS - COORDENADORIA ESPECIAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS
JOSÉ HUMBERTO BESERRA LIMA FILHO

CEPS - COORDENADORIA ESPECIAL DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL
GILBERTO COSTA BASTOS

COORDENADORIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE JUVENTUDE
LUIZ FERNANDO DE FREITAS BARROS MUNGUBA

COEPDC - COORDENADORIA MUNICIPAL DE PROTEÇÃO E DEFESA CIVIL
LUCIANO AGNELO SALES DA SILVA

COPIFOR – COORDENADORIA ESPECIAL DE PROGRAMAS INTEGRADOS
REINALDO RIGAUD SALTIMO



**Assembleia Legislativa
do Estado do Ceará**

Escola Superior do Parlamento Cearense
Unipace

PRESIDENTE

JOSÉ SARTO MOREIRA NOGUEIRA

1º VICE-PRESIDENTE

FERNANDO MATOS SANTANA

2º VICE-PRESIDENTE

DANNIEL LOPES DE OLIVEIRA SOUSA

1º SECRETÁRIO

EVANDRO SÁ BARRETO LEITÃO

2º SECRETÁRIA

MARIA ADERLÂNIA SOARES BARRETO NORONHA

3º SECRETÁRIA

PATRÍCIA PEQUENO COSTA GOMES DE AGUIAR

4º SECRETÁRIO

LEONARDO FRANKLIN NOGUEIRA PINHEIRO

1º SUPLENTE DA MESA

FRANCISCO OSMAR DIÓGENES BAQUIT

2º SUPLENTE DA MESA

BRUNO BARROS GONÇALVES

3º SUPLENTE DA MESA

ROMEU ALDIGUERI DE ARRUDA COELHO

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

DIRETORA GERAL

SÁVIA MARIA DE QUEIROZ MAGALHÃES

DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

MARCUS VINÍCIUS MELO CRUZ

CONTROLADORA

SÍLVIA HELENA CORREIA VIDAL

COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

DANIEL MENDES ADERALDO

COORDENADORA DE COMUNICAÇÃO

LAILA FREITAS E SILVA

**COORDENADOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

CHARLIE SILVA LOPES

PROCURADOR-GERAL

RODRIGO MARTINIANO AYRES LINS

DIRETOR LEGISLATIVO

FRANCISCO LINDOLFO CORDEIRO JÚNIOR

COORDENADORA DE EVENTOS E CERIMONIAL

ALESSANDRA BEZERRA ARAGÃO

DIRETOR DO DEPARTAMENTO LEGISLATIVO

CARLOS ALBERTO ARAGÃO DE OLIVEIRA

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE SAÚDE E

ASSISTÊNCIA SOCIAL

LUÍS EDSON CORREA SALES

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE

ADMINISTRAÇÃO

LISE MARIA NÓVAES ELEUTÉRIO COSTA

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE

PESSOAS

MARIA ELENICE FERREIRA LIMA B. PINHEIRO

GERENTE GERAL DA TV ASSEMBLEIA

RENATO CARVALHO BORGES

GERENTE GERAL DA RÁDIO ASSEMBLEIA

FÁTIMA ABREU

DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE FINANÇAS,

ORÇAMENTO E CONTABILIDADE

ANÁ PAULA ALBUQUERQUE RIBEIRO MOREIRA

COORDENADOR DE POLÍCIA

CEL. PM. PAULA PESSOA

CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA

ELPÍDIO JOSÉ DE OLIVEIRA MOREIRA



**Assembleia Legislativa
do Estado do Ceará**
Escola Superior do Parlamento Cearense
Unipace



**Prefeitura de
Fortaleza**
Instituto de Planejamento
de Fortaleza

Escola Superior do Parlamento Cearense – Unipace

Rua Barbosa de Freitas, 2674
Anexo 2 - Edifício Dep. José
Euclides Ferreira Gomes
Dionísio Torres, Fortaleza – CE
Tel.: (85) 3257.7871
unipace@al.ce.gov.br

Presidente

João Salmito Filho

Vice-Presidente

Francisco José Queiroz Maia Filho

Diretor Acadêmico

Robson de Oliveira Loureiro

Instituto de Planejamento de Fortaleza – Iplanfor

Rua 25 de Março, 268 – Centro,
Fortaleza – CE
Tel.: (85) 3105-1283
observatoriodefortaleza@iplanfor.
fortaleza.ce.gov.br

Superintendente

Eudoro Walter de Santana

Superintendente Adjunto

Mário Fracalossi Júnior

Diretoras

Ana Cláudia Teixeira

Cláudia Sousa Leitão

Conceição Cidrack

Juliana Sena

Lia Parente

ORGANIZADORES:

Maria das Graças Guerra Lessa
Eduardo Neto Moreira de Souza
Rosana Lima Rodrigues
Louise Ferreira Gomes
Cláudia Sousa Leitão

**ANAIS DO II ENCONTRO INTERNACIONAL DE OBSERVATÓRIOS:
SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO**



**Prefeitura de
Fortaleza**
Instituto de Planejamento
de Fortaleza

**Fortaleza
2020**

FICHA TÉCNICA

Revisão de Texto

Cláudia Sousa Leitão
Joseline Veras
Louise Ferreira Gomes
Maria das Graças Guerra Lessa

Normalização

Joseline Veras
Maria das Graças Guerra Lessa
Louise Ferreira Gomes

Traduções

Ellen Garcia

Edição de Arte

Evilene Avelino

Jornalista responsável

Rebecca Fontes
MTb JP 830/04/36-CE

Catálogo na Publicação CIP – Joseline Veras

Anais do II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação / Maria das Graças Guerra Lessa, (org.)... [et al]. - Fortaleza: Instituto de Planejamento de Fortaleza, 2020.

97 p. il.

ISBN:

I. Rodrigues, Rosana Lima. . II.Gomes, Louise Ferreira . III.Leitão, Cláudia Sousa. IV. Souza, Eduardo Neto Moreira de 1. Gestão Pública 2. Observatórios. 3. Seminário.

CDD: 371.37



Os observatórios são instrumentos estratégicos nas sociedades contemporâneas, impelidas a produzirem diuturnamente novos conhecimentos em um mundo cada vez mais complexo e marcado por incertezas. Observatórios também vêm incubando projetos e contribuindo para a ampliação de novas experiências de governança, especialmente em tempos de descrédito do poder público na resolução de problemas estruturantes das cidades: a desigualdade, a extrema pobreza, o desemprego, a violência, as catástrofes ambientais, as epidemias, as ameaças aos direitos humanos, enfim, modelos insustentáveis de desenvolvimento que precisam ser superados e transformados. Por outro lado, os observatórios tornam-se instrumentos ainda mais imprescindíveis para gestores, especialmente na formulação, implantação e monitoramento de políticas públicas. A tomada de decisão na administração pública exige cada vez mais dos governantes um maior embasamento a partir de dados confiáveis, com menos voluntarismo, mais competência e menos improviso. Nesse sentido, observatórios são reconhecidos como potenciais parceiros das gestões públicas, por estimularem o trabalho em rede e aproximarem tanto o conhecimento produzido pelas comunidades quanto pelas universidades, para que, juntos, possamos encontrar soluções democráticas e inovadoras com uma maior e, cada vez mais efetiva, participação da população na resolução dos problemas urbanos que enfrentam as grandes cidades.

Quero saudar a realização do **II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação**, a partir das vozes competentes de seus convidados e da qualidade dos debates propostos pelo seu público. Gostaria de enfatizar as contribuições valiosas de todos os palestrantes, mas destaco as contribuições de Antonio Lafuente, pesquisador do Centro de Ciências Humanas e Sociais, do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC), e idealizador do Laboratório dos Comuns, com sede no MediaLab-Prado (Madri/Espanha), assim como de Manuel Gama, coordenador do Observatório de Políticas de Comunicação e Cultura – POLObs, da Universidade do Minho (Braga/Portugal). Temos, sem dúvida, muito a trocar com esses países, na construção e fortalecimento de redes de conhecimento, assim como na formulação e implantação de novas metodologias que favoreçam o surgimento de novos modelos de governança das cidades.

A riqueza dos Anais do **II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação** também é fruto das produções científicas realizadas por instituições cearenses, parceiras do Observatório da Governança de Fortaleza, que vêm produzindo dados relevantes sobre o Ceará e sua capital. Refiro-me ao trabalho valoroso da Universidade Estadual do Ceará e do Tribunal de Contas do Ceará. Sem pesquisa, sem produção de dados confiáveis, planejamentos e práticas de gestão tornam-se inócuos.

Gostaria, por último, de expressar minha gratidão à Assembleia Legislativa do Ceará e à Escola Superior do Parlamento Cearense (Unipace), saudando seus presidentes, os deputados José Sarto e João Salmito Filho.

Boa leitura!

Eudoro Walter de Santana
Superintendente
Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor)



PREFÁCIO

Ao ser parceira da realização do **II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação**, a Escola Superior do Parlamento Cearense (Unipace) avança em seu papel de apoio a mecanismos institucionais que favorecem a consolidação da boa governança pública. O evento, realizado nos dias 3 e 4 de dezembro de 2019, liderado pelo Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor), por meio do Observatório de Fortaleza, debateu a gestão das cidades e sua conexão com a esfera pública, a ação coletiva de pessoas e instituições, bem como a atuação dos parlamentos na construção de possíveis consensos e boas práticas de governo com foco no bem comum.

Os observatórios monitoram, produzem dados, sistematizam informações, servindo como base para a tomada de decisões, especialmente na área da gestão pública. No Ceará há experiências bem consolidadas e outras em processo de estruturação. Todas somam-se ao movimento de fortalecimento do olhar da sociedade sobre o que é público, com foco na transparência das ações, especialmente dos governos. Da mesma forma, os observatórios ligados a instituições privadas que legitimamente se estruturam no acompanhamento de temas de interesses corporativos e de classe, têm feito a caminhada avançar em modelos propositivos de boa governança.

É tarefa do poder legislativo estadual, composto por deputados representantes dos diversos e legítimos interesses da sociedade, estimular a transparência da gestão pública e a prática de mecanismos que induzam o amplo acesso à informação e à gestão de dados e informação, papel bem exercido pelos observatórios. A Escola Superior do Parlamento Cearense (Unipace), em um movimento ainda embrionário, tem buscado avançar na proposta de estruturação do seu Observatório de Governança Pública, associando-se à Rede de Observatórios já existentes no estado do Ceará, de maneira que os dados levantados e devidamente organizados possam subsidiar o trabalho dos parlamentares, dos assessores em suas atividades e da Assembleia Legislativa no cumprimento de sua missão constitucional republicana. Correalizar o **II Encontro Internacional de Observatório** e abrigá-lo em seus espaços é parte importante de trazer o bom debate sobre a missão dos observatórios para mais próximo do poder público, ampliando essa interface com as prerrogativas constitucionais do parlamento. Ao leitor desejamos que os textos a seguir

apresentados possam ser indicativos de reflexão e avanços no importante papel que têm cumprido os observatórios.

Dep. Salmito Filho

Presidente da Escola Superior do Parlamento Cearense (Unipace)



APRESENTAÇÃO

Os **Anais do II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação** têm por finalidade possibilitar o acesso amplo e democrático ao que foi discutido e produzido, conjuntamente, com os convidados que compuseram as mesas temáticas e o *workshop*. Tais discussões e conteúdos disponibilizados trouxeram elementos para reflexão no que diz respeito aos desafios cotidianos enfrentados pelos observatórios e por instituições similares, quanto a organizar suas atividades e também no que se refere à sustentabilidade, problemática que afeta vários observatórios, conforme já demonstrado por pesquisas acadêmicas.

O evento, realizado nos dias 3 e 4 de dezembro de 2019, foi promovido pelo Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor), através do Observatório de Fortaleza, em parceria com a Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, por meio da Escola Superior do Parlamento Cearense (Unipace), e teve como objetivo discutir a contribuição dos observatórios para a prática da boa governança das cidades, principalmente no que se refere ao incentivo da participação popular nos processos de elaboração e monitoramento das políticas públicas.

Muito embora não exista uma definição única e consensual para os observatórios e seu papel, ressaltamos que estes vêm cada vez mais se legitimando como instituições que ocupam o lugar dos anseios de uma aproximação e participação mais efetiva e transparente da população nas decisões dos poderes legitimamente constituídos, como são os governos democraticamente eleitos. Tal aproximação se dá através da produção de conhecimento em ambientes diferentes das instâncias tradicionais de produção de saberes.

Ao desenvolverem atividades relacionadas à produção, análise e interpretação de dados, os observatórios tentam produzir e ocupar espaços de diálogos com os poderes constituídos, a fim de tirar da invisibilidade realidades vividas pela população que muitas vezes não é abarcada pelos institutos de pesquisas tradicionais dos países, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Assim, é possível afirmar que os observatórios existentes em vários lugares do mundo, com seus respectivos objetos de investigação, têm em comum a missão de colaborar para a transformação de uma determinada

área temática, através do desenvolvimento de novas tecnologias de produção e acompanhamento de dados, mantendo um monitoramento desses dados de forma sistemática. Tais objetivos certamente colaboraram para o desenvolvimento de novas visões de mundo, novas teorias, novas tecnologias sociais e os capacitam para realizar pesquisas e prognósticos capazes de subsidiar a tomada de decisão dos gestores, por meio da excelência desse monitoramento do conhecimento produzido.¹

O Observatório de Fortaleza busca se consolidar como um ponto estratégico que centralize informações/dados de observatórios parceiros na intenção de potencializar sua missão, assim como possibilitar o intercâmbio, tanto das informações/dados, como das metodologias produzidas pelos diversos parceiros. Para além desse objetivo, busca produzir e fomentar estudos e pesquisas que contribuam para a formulação, implantação, monitoramento e avaliação das políticas, programas e ações da gestão municipal da cidade de Fortaleza, subsidiando a tomada de decisão dos gestores locais, contribuindo para a boa governança da cidade, de maneira a possibilitar a igualdade, a participação, o pluralismo, a transparência, a responsabilidade e o Estado de Direito, de maneira efetiva, eficiente e duradoura².

Portanto, o Observatório de Fortaleza, ao promover a difusão dos **Anais do II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação**, entende que tal contribuição pode vir a subsidiar diversas atividades, projetos e ações dos observatórios e instituições parceiras, que se dedicam a trabalhar nas temáticas aqui tratadas. É com muita alegria e satisfação que apresentamos esta publicação, no intuito de contribuir para fortalecer os observatórios como espaços valiosos de produção e difusão do conhecimento e suas relações com os poderes públicos constituídos, para que se irmanem cada vez mais na resolução dos complexos e desafiadores problemas na gestão das cidades.

Tendo em vista a natureza das atividades do **II Encontro Internacional de Observatórios**, dividimos o conteúdo em duas seções, sendo a primeira **GOVERNAR AS CIDADES: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DOS**

1 - BEUTTENMULLER, G. Observatórios locais de políticas públicas no Brasil: seu papel na produção, disseminação e transparência das informações, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/2434>>. Acesso em 20 nov. 2019.

2 - UN-HABITAT & CAMPAIGN SECRETARIAT. Conceptpaper: Global Campaign on Urban Governance. 2 ed. Nova York: UN-HABITAT, 2002. Disponível em: <<http://mirror.unhabitat.org/pms/getElectronicVersion.aspx?nr=1537&alt=1>>. Acesso em 21 set. 2015.

OBSERVATÓRIOS E INSTITUIÇÕES PARCEIRAS, dedicada ao material produzido a partir das palestras ministradas; e a segunda seção **A INOVAÇÃO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO AMPLA E DEMOCRÁTICA DA POPULAÇÃO NAS CIDADES**, referente ao conteúdo do *workshop* **Laboratórios Cidadãos: ferramentas de transformação para o desenvolvimento social, cultural e econômico das cidades**.

Na seção **GOVERNAR AS CIDADES: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DOS OBSERVATÓRIOS E INSTITUIÇÕES PARCEIRAS**, o primeiro artigo refere-se à palestra de abertura **Laboratórios Cidadãos: cultura comum e inovação social**, proferida por Antonio Lafuente, em que relata sua experiência inicial com o que atualmente é intitulado de Laboratório Cidadão. A iniciativa foi resultado de uma experiência governamental da Prefeitura de Madri, Espanha, voltada inicialmente para arte e que, ao longo de seu percurso, por conta do protagonismo de seu gestor, acabou tornando-se um espaço de produção e criação coletiva, ocupado por grupos diversos e heterogêneos da sociedade madrilenha, que usaram o local para a prototipação de suas ideias e projetos, surgindo assim essa “incubadora de comunidades”, que, ao utilizar tecnologias sociais simples e inovadoras, contribuem com o desenvolvimento das ações coletivas desses grupos que, em muitos casos, são invisíveis na sociedade aos olhos do poder público.

Sob o título **Os Desafios e Potencialidades da Cooperação como Ferramenta de Inovação da Governança das Cidades**, e a partir de uma pergunta provocadora (De que falamos quando falamos de redes?), Manuel Gama expõe de maneira clara e provocadora quais são as características que definem quando uma rede está funcionando de forma efetiva, ou seja, quando de fato contribui para a partilha dos interesses comuns e potencialização de seus membros, tanto coletiva como individualmente. Gama nos apresenta com importantes abordagens e questionamentos sobre as redes enquanto espaços de cooperação inovadores, que, embora não sejam novos na história da Humanidade, são necessários e potenciais protagonistas no processo de governança das cidades.

O terceiro artigo é intitulado **A Universidade na cidade: a aplicação do modelo de gestão inteligente de cidades (GIC) em Maranguape (Ceará-Brasil). A intermediação de um observatório**. Nele, o autor, Hermano José Batista de Carvalho, relata a experiência vivenciada na implantação de um

observatório na cidade de Maranguape, que objetivava proporcionar um ambiente de convergência de conhecimento e informação sobre a citada cidade, propondo, por meio de atividades de pesquisa, um modelo de gestão inteligente de cidades (GIC), adequado ao município e aos seus cidadãos, prospectando soluções aderentes à proposta. A metodologia adotada para as atividades do observatório baseou-se no conceito de *Living Lab* (Laboratório Vivo). O autor também ressalta o papel da universidade como ator imprescindível na transição que se aguarda, há tempos, nos modelos de gestão das nossas organizações públicas, em especial das prefeituras municipais, aportando novos conhecimentos que sejam aderentes à natureza do organismo social representado pela cidade, efetivando esse trabalho de mediação - entre a comunidade e a administração pública - pela adoção de instância como um observatório.

Já o quarto artigo apresentado **A experiência do Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC), como integrante da Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará**, de autoria de Paulo Alcântara Saraiva Leão, Maria Hilária de Sá Barreto e Luís Alexandre Albuquerque Figueiredo de Paula Pessoa, apresenta, como experiência do IPC, a escola de contas do Tribunal de Contas do Ceará (TCE-CE), participante e uma das idealizadoras da Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará, organização que trabalha em rede e que reúne escolas de governo atuantes no Estado do Ceará. O artigo nos mostra como a participação do IPC na Rede tem trazido bons resultados para a Escola e, principalmente, para o TCE-CE que, além de se beneficiar com a sinergia gerada pela Rede, também contribui para que o papel do Tribunal se torne disseminado na sociedade cearense, surtindo dessa forma efeitos positivos para o controle governamental e para a melhoria da gestão pública em prol da sociedade.

Encerrando a primeira seção, apresentamos o quinto artigo, de autoria da diretora do Observatório de Fortaleza, Cláudia Sousa Leitão, intitulado **A Cultura da Governança nas Cidades Latino-Americanas e a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável: uma contribuição para as Epistemologias do Sul**. Nesse artigo a autora nos convida para refletir sobre os desafios para a governança nas cidades Latino-Americanas. Governança essa que deve proporcionar condições de sustentabilidade para o desenvolvimento das cidades, pautada no protagonismo dos indivíduos. Ademais, a autora elucida a pauta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para 2030, e a sua importância para a

constante construção nos novos modos de pensar, de ser e de agir em relação à crise de representatividade por que passam os estados, governos e instituições.

Na segunda seção, intitulada **A INOVAÇÃO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO AMPLA E DEMOCRÁTICA DA POPULAÇÃO NAS CIDADES**, encontra-se dois artigos de autoria de Antonio Lafuente. No sexto artigo presente nos **Anais do II Encontro de Observatórios**, sob o título **Os Imaginários do Laboratório Cidadão: laboratórios cidadãos e nova institucionalidade**, o autor nos apresenta o conceito de Laboratório Cidadão: “um espaço, uma cultura e uma comunidade.” Sendo o espaço, nesse caso, caracterizado por um lugar mais ou menos reservado, podendo ser físico e/ou virtual, capaz de permitir o encontro das pessoas, o desenvolvimento de projetos e o armazenamento de dados e dispositivos. Quando se fala de comunidade tem-se a ideia da natureza colaborativa, pública e compartilhada do laboratório, estando abertos para a rua e trabalhando com um material abundante e intangível que é a experiência, onde *experts* e não *experts*, cidadãos de diferentes perfis e histórias de vida, podem e devem colaborar com a prototipação de projetos, cujos resultados beneficiam ao coletivo. Ou seja, o protagonista deve ser a experiência do percurso da prototipação dos projetos e não, tão somente, o resultado a que se quer alcançar. Experimentar é a chave para compreender a experiência dos laboratórios cidadãos, que são, segundo a definição do autor, “incubadoras de comunidades”.

No sétimo artigo, **O protótipo como objeto experimental**, Lafuente apresenta uma experiência do *workshop* **Como temos que mudar a nós mesmos para que algo mude**, realizado em Mérida, México, sobre prototipagem. Nesse artigo, o autor aborda a metodologia utilizada e oferece ao leitor a possibilidade de compreender melhor como acontece o trabalho com os diversos temas demandados naquele espaço, o Laboratório Cidadão.

Diante da diversidade de conteúdos apresentados nos **Anais do II Encontro Internacional de Observatórios: sustentabilidade, governança e inovação**, desejamos ao leitor uma ótima experiência de leitura e esperamos instigá-los a uma reflexão crítica a respeito dos interessantes e desafiadores temas aqui tratados. O Observatório de Fortaleza está sempre à disposição para proporcionar e ampliar o diálogo entre gestores públicos, pesquisadores e sociedade civil organizada, por meio de discussões democráticas de temas relevantes e que tenham por objetivo tornar Fortaleza uma cidade de oportunidades, mais justa, mais acolhedora e mais sustentável. Esperamos assim, com a Publicação aqui apresentada, estimular no leitor a importância

de debater um planejamento inovador e responsável a curto, médio e longo prazo, onde estejam cada vez mais presentes tecnologias e metodologias sociais que impulsionem a participação da população nas políticas públicas que atingem diretamente a vida de cada um de nós que aqui habitamos.

Cláudia Sousa Leitão
Diretora do Observatório da Governança Municipal
Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor)

Eduardo Neto Moreira de Souza
Escola Superior do Parlamento Cearense (Unipace)

Maria das Graças Guerra Lessa
Gerência de Planejamento Estratégico
Diretoria de Planejamento
Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor)

Rosana Lima Rodrigues
Gerente do Observatório
Diretoria do Observatório da Governança Municipal
Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor)

Louise Ferreira Gomes
Chefe do Núcleo da Sala Situacional
Diretoria do Observatório da Governança Municipal
Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor)



SUMÁRIO

- 19 SEÇÃO I – GOVERNAR AS CIDADES: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DOS OBSERVATÓRIOS E INSTITUIÇÕES PARCEIRAS
- 19 I – LABORATÓRIOS CIDADÃOS: CULTURA COMUM E INOVAÇÃO SOCIAL
- 36 II – OS DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA COOPERAÇÃO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO DA GOVERNANÇA DAS CIDADES
- 45 III – A UNIVERSIDADE NA CIDADE: A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO INTELIGENTE DE CIDADES (GIC) EM MARANGUAPE (CEARÁ - BRASIL). A INTERMEDIÇÃO DE UM OBSERVATÓRIO
- 58 IV – A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS E GESTÃO PÚBLICA MINISTRO PLÁCIDO CASTELO (IPC), COMO INTEGRANTE DA REDE ESTADUAL DE ESCOLAS DE GOVERNO DO CEARÁ
- 73 V – A CULTURA DA GOVERNANÇA NAS CIDADES LATINO-AMERICANAS E A AGENDA 2030 DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA AS EPISTEMOLOGIAS DO SUL
- 78 SEÇÃO II – A INOVAÇÃO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO AMPLA E DEMOCRÁTICA DA POPULAÇÃO NAS CIDADES
- 78 VI – OS IMAGINÁRIOS DO LABORATÓRIO CIDADÃO: LABORATÓRIOS CIDADÃOS E NOVA INSTITUCIONALIDADE
- 85 VII – O PROTÓTIPO COMO OBJETO EXPERIMENTAL



SEÇÃO I – GOVERNAR AS CIDADES: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES DOS OBSERVATÓRIOS E INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



I LABORATÓRIOS CIDADÃOS: CULTURA COMUM E INOVAÇÃO SOCIAL³

Antonio Lafuente⁴

Palestra transcrita e traduzida⁵

Peço desculpas por não poder falar em sua própria língua. Não é a primeira vez que venho ao Brasil. Já vim algumas vezes e, pela minha experiência, a língua não nos divide, pois quando me expresso em espanhol sempre me sinto compreendido por vocês. E como sou muito atrevido, e não me dá medo a sensação de fracassar e essas coisas (já faz anos que me curei do medo de fracassar, do medo do erro), aceitei o convite de estar aqui com vocês, em Fortaleza, pensando, em primeiro lugar, que é uma honra que vocês tenham confiado em mim para acompanhar o processo de desenvolvimento dessa genial iniciativa dos Observatórios. E também porque, confesso, tenho muito desejo de aprender com a experiência que vocês estão pondo em prática.

Quero agradecer ao Eudoro, à Cláudia, à Rosana, à Graça e às outras pessoas que, com certeza, contribuíram para que eu estivesse aqui, hoje. Todos os cuidados, todo o seu interesse, toda a forma especial que tiveram para me trazer, para que eu estivesse aqui com vocês, esta tarde.

Então, a história que vou contar é a de uma instituição a qual me vinculei faz 15 anos e que, agora, se chama “MediaLab Prado”, que foi fundada no início deste século pela Prefeitura de Madri, com o objetivo de situar a cidade de Madri no mapa das grandes exposições de arte contemporânea vinculadas às novas tecnologias no mundo. A Prefeitura seguramente pensou que para a “marca Madri” era muito importante que a cidade estivesse no circuito dessas grandes exposições. Então, a sua maneira de contribuir e se legitimar-se nessa

3 - A conferência refere-se a eventos passados cuja memória não foi totalmente verificada. Eles estão na memória daqueles que lhes dizem e são o resultado de uma experiência vivida conforme narrada. Eles são inspirados pelos fatos, são histórias honestas, mas não refletem necessariamente fatos confiáveis. Faço essa anotação para evitar um conflito de interpretação e doto minhas palavras com uma verdade que talvez seja tão imperfeita quanto sincera.

4 - Pesquisador do Centro de Ciências Humanas e Sociais do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC). Idealizador do Laboratório dos Comuns com sede no MediaLab-Prado (Madri/Espanha). Acesso ao currículo completo: orcid.org/0000-0001-7466-772X. Email: alaf999@gmail.com.

5 - A equipe organizadora do Evento informa que este artigo é a transcrição da fala do palestrante Antonio Lafuente, e posteriormente traduzida do idioma Espanhol para Português. Tradução realizada por Ellen Garcia, Gerente de Estudos e Pesquisas da Diretoria do Observatório.

rede era organizar uma grande exposição. Não foi a primeira, mas foi a mais ambiciosa. E se chamou “Banquete” onde apresentava a cultura como um grande banquete, onde havia um menu extraordinário e cada um podia servir-se da carta, daquilo que mais gostava. Apresentava, então, como parte de uma atividade ordinária, cotidiana, necessária, especial, onde podiam conviver muitas formas de comer, muitas formas de cozinhar, muitas formas de estar juntos. A exposição, eu vi, era uma maravilha! Era uma metáfora muito antropológica, a do “banquete”, mas muito bem apresentada, mesclando velhas e novas tecnologias, as culturas da periferia com as culturas da elite, e todos servidos de uma maneira muito incrível, mostrando todas as formas de estar da cultura, de que todas são imprescindíveis. Mas o diretor do MediaLab cometeu em erro relacionado à propriedade intelectual do nome da instituição organizadora. Ele se atreveu a privatizar o nome do espaço expositivo, um comportamento difícil de explicar e que levou à demissão das pessoas que o administravam. Assim, o Prefeito decidiu nomear uma pessoa muito jovem, recém-chegada, com a ideia de que não faria qualquer coisa enquanto ele procurava uma celebridade. Mas a nova pessoa que foi nomeada, Marcos Garcia, em vez de ficar caladinho, quietinho, sem fazer nada, ser obediente e desfrutar de sua nomeação, o que fez foi tomar decisões drásticas. A primeira decisão que tomou foi transformar o MediaLab Prado, que havia sido imaginado como um espaço de exibição, em um espaço de produção. Em consequência, os efeitos foram vertiginosos, o público que frequentava ali deixou de ser figuras consagradas, artistas que tinham certo renome, cujas obras eram reconhecidas, e que mereciam ser apresentadas ao público, desapareceram do MediaLab Prado e foram trocados por jovens que estavam surgindo, que queriam inventar novas formas de práticas culturais. Em particular, foram os *hackers* os primeiros que quiseram tornar o MediaLab Prado num espaço de referência para o desenvolvimento de seus projetos. Assim, já não havia mais exibição. A cultura deixou de ser uma “cultura de autor” para ser uma “cultura autônoma”; a cultura deixou de ser uma coisa que era feita por uma pessoa para ser uma coisa coletiva, que se realizava de forma coletiva e já não havia mais nada o que exibir. Tudo o que havia ali era produção de coisas. Isso foi uma mudança tremenda, que foi acompanhada por uma reconfiguração do espaço. De repente, todos os espaços que havia no MediaLab Prado se fizeram muito horizontais, com um mobiliário que era

muito flexível, que se podia transformar. Desapareceram as divisões e o local se transformou em um espaço limpo de móveis, onde suprimiram também as hierarquias, as diferenças. Entretanto, a polêmica continuava. Ninguém sabia muito bem como resolver a questão da propriedade intelectual e começaram a fazer coisas.

Inicialmente, quando eu entrei em contato com o MediaLab Prado, num dia que me convidaram para apresentar um livro, eu trabalhava (e sigo trabalhando) em uma instituição acadêmica que se dedica à pesquisa. E ao chegar ali vi que era um espaço muito novo, que eu nunca havia visto. Era um espaço onde as pessoas estavam sentadas no chão, onde o mobiliário foi trazido de diferentes equipamentos, de diferentes caminhos, tomado das ruas, porque não havia mobiliário estável, canônico, padronizado. Então, me pareceu que haviam desenhado/grafitado e que havia pessoas de idades muito diferentes. Vi que havia um estilo, uma forma de relacionar-se entre as pessoas, entre si, bastante diferente, e eu descobri que queria pertencer a esse mundo. Não sabia como, mas decidi, naquele momento, que eu queria fazer parte daquilo que estava acontecendo ali e que era muito novo para mim. Com o tempo, o local foi tendo êxito frente à opinião pública como um espaço que dava hospitalidade a todos aqueles que não tinham um local onde se reunir, a todos que não tinham um local para fazer coisas com os outros, e começou a ganhar certa credibilidade ante os movimentos sociais e coletivos cidadãos, que reconheceram que ali, mais que haver chefes, que tomavam decisões sobre o que aconteceria, havia facilitadores que acompanhavam processos. Onde as pessoas, elas mesmas, decidiam a direção, o momento. Se valorizava muito à autogestão. Ao longo desse processo, que se iniciou em 2004, as coisas foram muito bem. Em 2016, o MediaLab Prado foi eleito a instituição cultural de referência na Europa. Recebeu um prêmio muito estimado, de muito valor, que todos querem ter, e que dá um enorme prestígio institucional e, por causa disso, foi nomeado como espaço cultural de referência. Isso, de alguma maneira, consagrava o trabalho de dez anos de muitas pessoas, de procedências muito diferentes. MediaLab Prado tinha somente 12 empregados que eram financiados, cujo salário era pago pela Prefeitura de Madri. O restante das pessoas que estavam ali eram voluntárias, eram pessoas que iam trabalhar porque se encontravam atraídas pelo que estava acontecendo ali. Eu agora explicarei o que acontecia lá dentro.

A primeira coisa que começamos a criar, com as pessoas que estavam mais vinculadas ou mais comprometidas com o MediaLab Prado, era “Quem somos nós?”, “Como contar?”, “Como explicar aos demais o que ali estava acontecendo?”. Sou obrigado a dizer que nós tínhamos um espaço, um sótão de um edifício, sem janelas, que tinha 150 m² e que era um espaço residual que a Prefeitura não sabia o que fazer com ele. E como não pedíamos muito dinheiro, e nem pedíamos investimentos, nos cederam o espaço de forma gratuita. Assim, no primeiro momento que nós pensamos “Quem éramos?”, começamos a imaginar que éramos um local de prototipagem. Quando alguém nos perguntava: “- mas o que é isso, o MediaLab Prado?”, nós dizíamos: “- um local de prototipagem.” Mas a palavra “prototipagem” não fomos nós que inventamos no MediaLab Prado. A palavra “prototipado” não tem dono; é de todos e de ninguém ao mesmo tempo, mas nós fizemos um grande esforço para ressignificá-la. Um dos nossos principais e primeiros sócios, amigos, usuários de MediaLab Prado, eram *hackers*. Pessoas que se dedicavam a escrever códigos e que criavam na cultura livre. Para nós, a palavra “prototipado” era associada rapidamente à noção de “aberto”. Para nós, “aberto” queria dizer várias coisas: uma, óbvio, aberto para todas as pessoas e também a todos os temas. Não havia nenhum tema e não havia nenhuma questão que fosse demasiadamente grande, distante ou complexa para os assuntos que ali se tratavam. Aberto a todos e a todos os temas. Mas também “aberto” no sentido de “não acabado”. Ninguém tinha direito de dizer quando se concluíam os processos, ninguém tinha esse poder de terminar uma conversa ou um processo que havia sido iniciado. De maneira que começamos a associar o, em “aberto”, de alguma maneira, também à tentativa, ao inacabado, ao imperfeito, ao experimental. E tudo isso começava a crescer valores que nos configurava como comunidade, que nos dava forma à cultura para aquilo que queríamos construir. Todavia, não sabíamos bem o que estávamos fazendo. Íamos iniciando um processo de experimentação, que era mais do que mudar algo, estávamos mudando a nós mesmos. Começamos a mudar a nós antes de descobrir que existiam outras coisas e, quiçá, o que poderíamos fazer.

O local de prototipagem adotou, também, outros compromissos. Era um espaço de produção de discussões demasiadamente abstratas, demasiadamente genéricas, o tipo de discussões que se dá na academia, onde damos muito valor saber quem tem razão e quem não tem. Para nós, era mais

importante o que poderíamos fazer juntos. Nos importava pouco o que nos unia ou o que nos separava e colocávamos o foco, ou tratávamos de colocá-lo, em uma cultura do que podíamos fazer juntos. Portanto, em um espaço onde cultivamos a heterogeneidade, como disse antes, aberto a todos e a todas, onde ninguém ficava de fora, onde todos os pontos eram igualmente valiosos, não tínhamos uma divisão entre especialistas e leigos; não tínhamos uma cultura que dividia as pessoas de “letras” das pessoas de “ciências”. Tínhamos uma cultura que não dividia os engenheiros dos artistas. Para nós, essas diferenças deixaram de existir para sempre. Era uma utopia, era um sonho que víamos que era possível. No princípio, éramos muito poucos e não sabíamos muito bem explicar o que estava acontecendo, mas não deixávamos de confiar que o acontecia ali tinha um valor, e que iríamos descobrir em algum momento.

Desta forma, em um espaço heterogêneo, cada vez que nos reuníamos para fazer coisas juntos, tínhamos que nos configurar como uma comunidade de aprendizagem. E numa comunidade de aprendizagem, a primeira tarefa é a de gerar uma linguagem em comum, um espaço onde seja possível o diálogo, que seja possível a convivência. Então, logo descobrimos que fazer protótipos era mais do que fazer o protótipo. Era unir a comunidade que o criava, pois a comunidade era filha do protótipo. O fazer protótipo nos obrigava a nos reconfigurar enquanto comunidade. E logo descobrimos, sem saber – e foi uma coisa emergente, não existia o autor dessa descoberta, foram de todos, simultaneamente –, que éramos uma incubadora de comunidades. Logo, gostávamos muito de apresentar as distinções para o que estava “na moda” - e que segue sendo moda no mundo - como incubadoras de *startups*. Quando nos perguntavam o que era isso, nós dizíamos: “- não, não somos isso, somos uma incubadora de comunidades” e, no entanto, não sabíamos explicar, mas, queríamos marcar uma diferença da cultura hegemônica, dominante, do entorno que vivíamos. Nós éramos distintos, queríamos ser outra coisa, queríamos cultivar outra maneira de nos relacionarmos entre nós. Que comunidades queríamos incubar? De que comunidades estávamos falando? E logo descobrimos que as pessoas que nos cercavam, formavam parte de movimentos sociais, de coletivos cidadãos, de comunidades de “afetados”, que se aproximavam espontaneamente porque lhes dávamos hospitalidade, lhes dávamos conectividade, e lhes dávamos uma coisa que era mais valiosa que tudo, e o mais difícil de medir por indicadores, que era conectar-se entre si

para fazer coisas juntos. Dessa maneira, fomos pensando que tipos de comunidades eram essas e começamos a identificá-las como os “novos movimentos sociais.”

Os “novos movimentos sociais”, que haviam feito uma tríplice transição - haviam passado do protesto para a proposta -, eram coletivos que tinham uma grande experiência em mobilização nas ruas, de se mostrarem pertencentes aos espaços públicos e, sem deixar de fazer isso, também queriam ganhar capacidade de interlocução com os poderes públicos. E isso os obrigava a transitar do protesto para a proposta, de serem capazes de ser mais pedagógicos, de explicar numa linguagem que fosse compreensível, de maneira que os poderes públicos pudessem escutar. A segunda mudança (a primeira era do protesto à proposta) é a da “linguagem dos direitos” para a “linguagem das infraestruturas”. Vimos que se tratava de coletivos que deixaram de crer-se com direito de reclamar constantemente dos privilégios, dos direitos dos poderes públicos, e que haviam decidido organizar-se para produzir pequenas infraestruturas que os ajudariam a manter-se com coesão, ajudariam a manter uma comunicação no exterior e ganhar capacidade de interlocução com os poderes públicos e com outros coletivos. Assim, ao invés de estar o tempo todo pedindo dinheiro, exigindo direitos, exigindo coisas, começaram a se auto-organizar. E a terceira mudança era passar da “linguagem dos especialistas” para a “linguagem da experimentalidade”.tratar, mas não significava que podíamos desdenhar. Eram pessoas que, a princípio, estavam dando muito valor à experiência que cada um tem de seu mundo, de sua rua, do seu corpo, de sua vida. Omitíamos, de bom grado, e sobre isso há uma enorme quantidade de literatura que embasaria o que vou dizer, que as pessoas sabem muito sobre aquilo que lhes passa. E que essa “linguagem da experiência”, que normalmente é desdenhada pelos poderes públicos, pela academia, por ser considerada uma linguagem fácil de se contaminar, imbuída de emoções, de tudo que os acadêmicos não sabem o que fazer com isso, vão considerar a “linguagem da experiência” como um defeito, o que, para nós, era uma enorme qualidade. Não sabíamos bem como. Assim, estamos falando de todo um caldeirão de conhecimento gigantesco que estava sendo desperdiçado, e que era qualificado de experiências e desdenhado frente ao conhecimento dos especialistas. Nunca construímos um discurso contra os especialistas, mas sim construímos um discurso a favor de outros atores para a

construção de conhecimento. E como instituição, nós nos víamos como uma organização capaz de produzir encontros entre os “que sabem” e os “que não sabem”.

E foi assim que começou a desenvolver-se o MediaLab Prado, que logo foi nomeado pela *European Cultural Foundation*, em 2016, como um espaço cultural. Que, de um edifício de 160 m² (que não pedimos e onde nos foi dado para manter), passamos a ter 3.500m². Um edifício cuja sua requalificação foi encomendada a um grupo de arquitetos e que ganhou um prêmio nacional de arquitetura pelo trabalho realizado. Em um espaço onde nós trabalhávamos muito bem, em apenas 160 m², tivemos um acréscimo de 3.500 m² e um vazio tremendo. Então, partimos do pressuposto que íamos desaparecer. Todos os dias, seguimos ali e o que víamos era um edifício vazio, onde não acontecia nada. E começaram os problemas, pois muitas pessoas pensaram que essa era a forma de contaminar o movimento. Muitas pessoas abandonaram os espaços onde o trabalho “cara a cara” era possível, uns trabalhavam no 2º andar, outros no 3º andar, outros no sótão, era uma coisa muito complicada. Nos custou anos para voltar a gerir esse edifício de atividades, de vida, de vibração e, agora, estamos muito contentes, pois conseguimos.

Essa era a história que queria lhes contar. Agora eu quero pôr uma atenção em quatro dimensões desta transição, que me parece importante compartilhar com vocês. Depois, abriremos um diálogo para qualquer coisa que queiramos conversar juntos. Primeiro é sobre a inspiração: de onde vem a inspiração? Como tivemos no MediaLab a inspiração para realizamos algo tão distinto, diferente, algo que nenhum dos presentes havia experimentado jamais? Era uma criação, era novo. Na realidade, não sabíamos, se sabíamos. Eu era acadêmico e o que sabia é que estávamos saturados de discussões acadêmicas que não chegavam a nenhum lugar. Isso sim nós sabíamos. Também estávamos saturados da cultura da exposição, onde íamos a lugares onde não estava claro qual era a finalidade, era demasiado sofisticado, demasiado estratificado, distante, apartado das periferias da cidade. Desconfiávamos dessa cultura da elite. O que chamávamos de cultura, propriamente falando, era exatamente aquilo que não achávamos nos museus, justo o que não ocorria nas universidades, justo o que ocorria extramuros. Mas não sabíamos bem como realizá-lo. A inspiração, já insinuei anteriormente, vinha dos *hackers*, a inspiração inicial. Eu gostaria aqui de fazer uma distinção, que às vezes é necessária, entre *hackers* e *crackers*: os *crackers* são delinquentes, são pessoas

que utilizam seu conhecimento tecnológico para burlar a lei, para enriquecer, para qualquer outra finalidade; os *hackers* são pessoas que não aceitam que o código em que as máquinas “falam” umas com as outras, e que se manifestaram tão importantes na conformação da nossa vida, possam ser privatizados. Igual como a língua que falamos entre nós. Ela é um bem comum e, portanto, de todos e de ninguém, e não se pode privatizar. Como também lutamos para que o genoma seja um bem comum, da mesma forma que não se pode privatizar as matemáticas, como eu dizia. A linguagem que falam as máquinas é exatamente igual as matemáticas. Seria ridículo termos que reclamar um direito de propriedade intelectual sobre o princípio da gravidade universal ou da teoria de Arquimedes. Que essas coisas tivessem donos. Os *hackers* se opuseram e nós, há quinze anos atrás, aderimos a essas propostas e, portanto, começamos a trabalhar em formas livres de construção cultural, sem autor, sem proprietário, sem especialistas.

Portanto, nós somos especialistas em experiência. Todos somos especialistas em experiência. Uns sabem muito de algumas coisas, outros sabem de outras coisas, mas o desafio que tem o nosso mundo é aprender a reunir todos esses saberes. Mas no ano de 2008 houve uma crise (econômica) pavorosa em todo o mundo, que afetou de forma cruel particularmente a Espanha, que deixou de construir, a indústria imobiliária desmoronou, deixou de haver construção de habitações, de infraestruturas e muitos arquitetos ficaram desempregados. Então, foram ao MediaLab para saber o que se passava ali e se eles poderiam fazer algo. E tiveram essa vontade de querer fazer uma cidade sem ter que construir, e começaram a nos convidar para ver a cidade, não com as suas construções, mas sim em suas relações, com as nossas relações. Então, um arquiteto tem muito o que construir aí, sem gastar dinheiro. Teria que haver então a aportação [contribuição] nessa nova maneira de ver essa cidade. Teria que haver outras formas de entendê-la, outras formas de admirá-la, outras formas de nos relacionarmos com ela. E tudo isso se poderia fazer sem investimentos econômicos. Dessa forma, a cultura *hacker*, que foi dominante no começo do MediaLab, foi substituída ou complementada pela cultura “okupa”. Outra maneira de habitar a cidade, outra maneira de vivê-la, outra maneira de usá-la. De maneira que, associado a essa cultura okupa, estava a noção de auto-organização que se converteu na vértebra do que se passava no MediaLab.

Cada grupo é complementar, auto-organizado para decidir onde se reúnem, quando se reúnem, para quê se reúnem, o que fazem com o que estão realizando, com o quê estão produzindo. Nós colocávamos duas condições a todos que queriam desenvolver um projeto no MediaLab: uma, é que se criasse ao redor do projeto uma comunidade. É dizer que mantivessem permanentemente aberta a possibilidade de se somar pessoas que não conheciam e que se aproximaram do MediaLab. Poderíamos dizer: “- oi, você tem interesse nesses temas ou pode somar a esse projeto?”. Que não haja restrições para a chegada de novas pessoas a todos os projetos. E a segunda condição que colocávamos era que tudo o que fosse produzido fosse livre, fosse cultura livre. E assim foi como começou a andar aquele lugar. Mas trabalhando com os arquitetos e com os setores da cultura okupa, logo começamos a receber opiniões que foram divulgadas pelos jornais e pelas pessoas que nos visitavam e que começaram a dizer que éramos atores na inovação social. Não sabíamos o que era inovação social, não havíamos ouvido falar disso, ou tínhamos ouvido falar como todo mundo pela televisão ou pelos jornais, mas não sabíamos bem a que se referiam. E nós passamos a ser identificados como um ator decisivo na inovação social em Madri. Como nós não sabíamos o que era, começamos a falar sobre uma maneira particular de entender a inovação social. Claro, se era verdade, como nós transmitíamos, que queríamos mudar a forma de usar e da gestão da cidade, pois uma vez incluíamos terminologias “duras” e outras terminologias “brandas”, mas sempre em todos os casos a comunidade era a primeira: a vida, a pessoa era o centro de todos os projetos. Assim, o principal critério de legitimação dos projetos que ali se desenvolviam não era nem a popularidade, nem a rentabilidade, era a construção de comunidade.

Outra coisa que nos aconteceu nesse processo de quinze anos era que, desde o início, a Prefeitura nos perguntava com certa frequência para quem estávamos servindo. Penso que não havia mal algum no interesse deles, mas parecia claro que eles não entendiam o MediaLab Prado. E nos perguntavam muito: “Para que serve isso? Pois eu tenho que assinar os recursos, que são por indicadores, e se não me disser para que serve e como posso medir o que fazem, não terei outra forma senão cancelar o projeto.” Portanto, tínhamos um problema, porque não podíamos manter um edifício que nunca pedimos, mas que, agora, custava aproximadamente \$ 300.000 euros para manter. “- Pois então, devolvemos o edifício e voltamos para onde estávamos -”, mas já não

podíamos fazer isso. Enfim, eram problemas dessa natureza, administrativa, burocrática, que todos nós já padecemos mais de uma vez em nossas vidas.

Bom, então não encontrávamos uma maneira de explicar quem nós éramos e para quê servíamos. Até que um dia, também em uma conversa com a Prefeitura, nos ocorreu dizer que éramos um ator de inovação e que funcionávamos como uma “bacia hidrográfica”. Uma bacia hidrográfica para que haja um rio grande em que possam circular pequenos rios, pequenos córregos, por cima da montanha, que estão portando pequenas quantidades de água. É inimaginável um rio navegável sem toda essa quantidade de pequenos rios, que aportam pequeníssimas quantidades de água e que não figuram nos mapas, que são invisíveis para os geógrafos, mas que são imprescindíveis para a geografia, são imprescindíveis para que haja navegação.

Então, para nossa surpresa, a Prefeitura disse: “- Agora entendi. Esse negócio de ‘inovação’ é um ecossistema, não é verdade?”, e eu disse: “- Exato!”. Então, a partir desse momento, nunca mais a Prefeitura voltou a nos perguntar quem nós éramos e nem para quê servíamos, porque nós éramos os “riachinhos de cima”, nós somos a plataforma que dá hospitalidade a um sem-fim de riachinhos, que estão acima da montanha. Todos invisíveis. E mais: todos querem ser invisíveis. Porque o tipo de trabalho que fazem é de alto risco, é muito experimental, é um trabalho muito fora dos cânones, onde o erro é quase condição *sine qua non* para poder realizar-se. E não querem estar em nenhum mapa onde somente os “eleitos” podem estar representados, onde já vão lhes pedir resultados, que deixem registros, que prestem contas anualmente, ou semestralmente, do trabalho que estão fazendo. Onde vão lhes pedir que dêem conta de quando se reúnem, para quê se reúnem, quanto de dinheiro gastam, como gastam, e apresentar recibos e relatórios e faturas... E tudo isso, os imaginários da burocracia, os imaginários do controle, nós introduzimos no imaginário desses pequenos rios, dessas pequenas comunidades e assim eles secarão esses pequenos rios.

Portanto, nós estávamos no centro de algo que não sabíamos o que era. Algo como inovação emergente, não sei como chamá-lo, e que inclusive, quando falamos da inovação como um ecossistema, é preciso estar preparado para entender que a parte mais importante da inovação é justamente o que não sabemos medir, o que não sabemos ver. É muito difícil de ver isso, como ver tudo o que se tem que ver como “trabalho afetivo” tudo o que se tem que

ver em muitos mundos. Nós crescemos achando que sabemos de tudo, mas há várias coisas que estão ocorrendo junto a nós que são invisíveis são invisíveis e que não sabemos nem nomeá-las. É aí onde estávamos trabalhando, é aí o centro do que havíamos criado, um centro que nem sequer sabíamos bem como explicá-lo, como nomeá-lo. E, lentamente, fomos nos identificando com a noção de que havíamos criado um “laboratório cidadão”. E começamos a falar de nós mesmos como um laboratório cidadão. Breve vou contar mais sobre o que é isso.

Mas, a maior contribuição que eu creio que fazemos é uma separação estrita entre o momento da aprendizagem e o momento de impacto em um processo de negócio. Nós vemos a inovação como algo que ocorre em dois momentos, separados: o momento da aprendizagem, da experimentação, da idealização, do desenho, e o momento do impacto que é o da aplicação, do desenvolvimento, da imersão, para que as coisas sejam feitas. No mundo em que vivemos há uma enorme pressão para que esses dois momentos se juntem e quase coincidam. Isso está ocorrendo na universidade e, para mim, essa é uma das causas principais da crise da universidade.

Quando a pressão para que esses dois momentos se unam é muito grande, na minha opinião o que acontece é que, no primeiro momento, o que se faz hegemônico é o resultado, a vontade de ter um resultado, e que se diminua e se estreite o momento de experimentação, o momento de criação. Então, o que MediaLab muito firmemente defende é que ali dentro nunca se falaria sobre impacto, nunca se falaria sobre aplicação. Não quero dizer, com isso, que vamos mudar o mundo. Não! Isso quer dizer que não somos solidários e sensíveis aos problemas que existem no nosso entorno? Não! O que quero dizer é que fizemos uma aposta muito firme para que o momento de experimentação, tudo o que chamamos processual, tenha seu ritmo, tenha o seu tempo, tenha seu momento. Para que as coisas ocorram lentamente. Se querem, podemos dizer que ali se pratica o chamado “*slow innovation*”.

A terceira coisa que queria falar era do “prototipado”. Já falei um pouquinho, mas agora queria ser um pouco mais enfático. Gostaria de distinguir entre projeto e protótipo. Temos descoberto que custa muito às pessoas saber a diferença entre projeto e protótipo. A universidade sabe ensinar a fazer projetos. Somos muito bons em fazê-los. Um projeto é algo que fazemos para o amanhã, quando tivermos interesse, dinheiro, parceiros e sócios. Mas nunca é para hoje, sempre é para amanhã. Quando alguém, na

universidade, se depara com um problema, o que ele faz é escrever um projeto para o amanhã, que, provavelmente, será nunca. Já nós fazemos protótipos, que são aquilo que somos, com o recurso e o tempo que temos, e fazemos e colocamos em prática já. E se não temos conhecimentos, fazemos algo similar, ou chamamos algum amigo que possa fazer. Se não temos tempo, o fazemos menor; se não temos energia, convertemos a nossa maior vulnerabilidade em nossa maior e principal força, para assumir que somos frágeis ou preguiçosos; que sabemos menos do que sabemos e que só podemos desenvolver o que está ao nosso alcance.

Dessa maneira, temos convertido o imperfeito, o inacabado, o imaturo, a tentativa, justamente no motor que nos move e, assim, prosseguir fazendo coisas. O imperfeito deixou de ser uma carência, uma falta de compromisso. As coisas que são imperfeitas são perfeitas, porque permitem que rapidamente se somem pessoas; porque permitem que não nos reprimamos, não nos desmobiliza. Justo por ser imperfeito, por ser inacabado, é com isso que nós contamos. Temos convertido nossa vulnerabilidade em nossa maior força. Nós fazemos juntos.

Agora vou passar para o último assunto que queria compartilhar com vocês, que é essa ideia de “comunidade”. Da ideia que também falei antes, quando mencionei que nós começamos a descobrir que, mais que produzir protótipos, os protótipos nos produziam. Porque logo descobrimos que, para fazer protótipos, é uma condição *sine qua non* do MediaLab que o coletivo seja suficientemente heterogêneo, porque senão, não seríamos abertos, seríamos acessíveis. Que ser aberto não é o mesmo que acessível. “Acessível”, na minha opinião, é a pior forma de ser aberto, a que mais ameaça o bem comum. Mas isso eu explicarei um pouco mais adiante. Ser aberto, para nós, é garantir a heterogeneidade do grupo. Mas a um grupo heterogêneo lhes custa muito aprender juntos. E essa aprendizagem é fruto do protótipo. Então, havia uma mudança aí, que era: como passar da “objetividade” para “objetoalidade”? Se na academia nossas discussões sempre têm a ver com averiguar “quem disse melhor”, “quem disse com mais rigor”, “quem tem razão”, “quem cita mais bibliografia”, “quem adota os argumentos de maior peso”; no MediaLab essa mudança da objetividade para a “objetoalidade” traz para nós o problema: “quem tem as capacidades necessárias para poder desenvolver esse objeto, essa coisa?”. Então, não quero saber muito em quem você vota, não quero saber muito sobre a tua religião, nem sobre todas essas outras coisas a que

dedicamos, de forma geral, tanto tempo de nossas vidas. Importa mais saber não o que nos une ou o que nos separa, mas sim o que podemos fazer juntos.

E seguimos dando voltas nessa questão das comunidades. Que tipos de comunidades? Agamben escreveu um livro maravilhoso, muito inspirador, chamado “A Comunidade Que Vem”, que explica que estamos transitando das comunidades que ele chama de “identitárias”, em que todos os membros participam de uma mesma cultura, língua, ideologia, bandeira e uma mesma religião, para as comunidades “singulares”. Estamos, portanto, em uma fase de transição. Comunidades que têm uma característica muito forte, que lhes condiciona. Por exemplo, os diabéticos. Se são diabéticos, não interessa se são de direita, de esquerda, se são jovens ou velhos, homens ou mulheres, brancos ou negros, estrangeiros ou não. O que importa é nos reunirmos para conversar sobre o que nos passa, e ganhar capacidade de interlocução para que melhoremos a nossa situação. Esses são os tipos de comunidades que descobriram ter amparo no MediaLab e que o consideram um espaço ao qual querem pertencer.

E, já para terminar, como conclusão, aqui vão duas ideias para sustentar o mais importante do que eu disse. A primeira refere-se a dois autores que quero mencionar. A primeira é Elinor Ostrom, essa é a mulher que ganhou o Nobel de economia em 2009. A primeira mulher a ganhar o prêmio de economia dedicou toda sua vida a estudar os bens comuns e, assim, combater um texto hegemônico, um dos textos mais citados na história do conhecimento da academia, de Garrett Hardin, que se chama “A Tragédia dos Bens Comuns”, onde ele, com muitos exemplos (vou explicar somente um para passar a premissa), explica que o destino dos bens comuns é trágico, é desaparecer. E põe o exemplo de um pasto onde os camponeses ingleses, no século XVII, levavam as suas vacas para comer. Então, há um camponês que diz: “– Vou colocar mais uma vaca, pois estou passando por um momento difícil”, então, foi colocando mais uma vaca, depois outra, e assim foi ganhando mais dinheiro e foi saindo da situação difícil. Então, chegam outros e dizem: “– Ah, então vou colocar mais vacas também”. Assim, todo mundo colocou duas vacas no pasto. A consequência é que o pasto desapareceu, as vacas morreram e acabou a comunidade. E Hardin disse: “–Esse é o destino dos bens comuns”. Este é um texto canônico dentro da formação do neoliberalismo, tal como o entendemos. E Elinor Ostrom dedicou toda sua vida a combater esse texto, e

a explicar que os bens comuns não são uma relíquia do passado, como queria Hardin, mas sim que são algo plenamente atuais, e que funcionam e são eficientes.

E depois de estudar muito os bens comuns, de muitas culturas, de muitos continentes, do passado e atuais, digitais e agrários, urbanos e rurais, e de toda a natureza, Elinor Ostrom estabeleceu oito regras que, na sua opinião, são as que sustentam os bens comuns. Essas regras desembocam em uma noção muito simples: que os bens comuns não são mais que uma maneira diferente de gestão. Mas, para geri-los bem, há necessidade de implantar muito conhecimento, de documentar e de muitos estudos, algo que a universidade nunca fez, ou é algo que é posto de pé pela comunidade campesina. Um bem comum, cujo o entorno é hostil, pode ser um entorno medieval, monárquico, imperial, capitalista. Manter um bem comum necessita de uma inteligência do território. Uma capacidade para adaptar-se a esse entorno. E, portanto, uma capacidade para processar a informação, para contrastá-la, documentá-la, hierarquizá-la, para finalmente tomar decisões que façam um bem comum ser sustentável. Isso é o que fazem todas as comunidades que vivem em um bem comum do laboratório. Isso é o que fazem os laboratórios. Processar informação, contrastá-la, hierarquizá-la, convertê-la em uma cultura compartilhada. E, ao mesmo tempo, modificá-la cada vez que for necessário.

Por isso, tornando a Elinor Ostrom, todo bem comum é de alguma maneira um laboratório cidadão, e é nisso que nos inspiramos. Nós decidimos que em cada laboratório cidadão estávamos sustentando um bem comum. Esta é a primeira ideia, e isso explica algo substancial no MediaLab Prado que é: todos os projetos que estão ali, de alguma maneira, estão comprometidos com essa noção de bem comum. A segunda ideia, e já com isso concluo, é a da experimentação. Para nós, foi muito influente um autor alemão, Hans-Jörg Rheinberger, que dedicou toda a sua vida, assim como fez Elinor Ostrom aos bens comuns, a fazer “etnografias de laboratório”, para tentar entender “o que é (isso de) um laboratório?” e “o que é (isso de) experimentar?”. As etnografias são sobre laboratórios de bioquímica. E por lá tem uma obra gigantesca, maravilhosa, super reconhecida, publicada nos espaços mais prestigiados e exigentes no mundo. E chega a uma conclusão surpreendente e completamente diferente do que nos ensinam na universidade. Na universidade não se diz que se experimenta para verificar as teorias. Rheinberger diz: “Não, isso não é verdade. O que eu vi em minhas etnografias é que a experimentação é o

próprio *locus* de produção de conhecimento. É experimentando que se criam novos conhecimentos. Não se experimenta para verificar nada. Se experimenta porque queremos descobrir coisas que nenhum dos presentes sabia que existia”. Se Rheinberger tem razão, e nós lhe demos, então, experimentar implica em sermos capazes de nos fazermos tolerantes à incerteza. Significa que temos que ser capazes de experimentar doses gigantes de incerteza. Não pode haver uma instituição comprometida com a ideia de experimentação que não seja capaz de conviver com a incerteza. Portanto, o MediaLab Prado é um lugar que se converteu para a incerteza, também, no motor, no substrato mesmo, que garante a produção de conhecimento.

E era até aqui que eu queria chegar. Era tudo isso o que queria compartilhar com vocês acerca desse experimento, dessa experiência do MediaLab Prado.

REFERÊNCIAS

BRINKMANN, S., & TANGGAARD, L. Toward an epistemology of the hand. **Studies in Philosophy and Education**, 29 (3), p. 243–257, 2010.

CALLON, M & RABEHRSISOA V. Research ‘in the wild’ and the shaping of new social identities. **Technology & Society**, 25, p. 93-20, 2003.

CAMPERO, M. B. The coming community: The singular time of the subject, **Argus-a**,17, p. 1-12, 2015.

CORSÍN, A. Introduction. The prototype: more than many and less than one, **Journal of Cultural Economy**, 7(4), p. 381–398, 2014.

ESTALELLA, A. Prototyping social sciences. Emplacing digital methods, in H. SNEE, C. HINE, Y. MOREY, S. ROBERTS & H. WATSON (Eds.), *Digital Methods for Social Science. An Interdisciplinary Guide to Research Innovation*, Palgrave, 2015.

HESS, D. Crosscurrents: Social Movements and the Anthropology of Science and Technology, in **American Anthropologist**, 109, p. 3, 2007.

IVESON, K. Cities within the City: Do-It-Yourself Urbanism and the Right to the City, **International Journal of Urban and Regional Research**, 37 (3), p. 941–956, 2013.

KNORR CETINA, K. Sociality with objects: social relations in knowledge societies, **Theory, Culture & Society**, 14 (4), p. 1-30, 1997.

LAKHANI, KARIM R. & WOLF, ROBERT G. Why Hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects In FELLER, J.; FITZGERALD, B.; HISSAM, S.; et al. (eds.). **Perspectives on Free and Open Source Software**, Cambridge, MA: MIT Press, p.3-21, 2005.

LAFUENTE, A. Laboratorios Ciudadanos y nueva institucionalidad In **Agenda Cultural Alma Máter**, 256 . Medellín: Universidad de Antioquia, 2018.

LAFUENTE, A. Modernización epistémica y sociedad expandida, en DIAZ, R. ed., **Educación expandida**, Sevilla: Zemos, 98, p. 131-150, 2012.

LAFUENTE, A. CORSÍN, A. Comunidades de atingidos, o comum e o dom expandido, **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 21, p. 10-25, 2011.

MARTÍNEZ, M. The Squatters' Movement: Urban Counter-Culture and Alter-Globalization Dynamics, **South European Society and Politics**, 12 (3), p. 379-398, 2007.

OSTROM, E. Governing the commons. **The evolutions of institutions for collective action**, Cambridge: Cambridge University Press, 1969.

PUIG DE LA BELLACASA, M. Matters of care in technoscience: assembling neglected things, **Social Studies of Science**, 41, p. 85–106, 2011.

RINALDI, C. The pedagogy of listening: The listening perspective from Reggio Emilia, **Innovations in Early Childhood: The international Reggio Exchange**, 8(4), p. 1-4, 2001.

RHEINBERGER, H. J. Experimental Systems—Graphematic Spaces, in Timothy Lenoir and Hans Ulrich Gumbrecht (eds.), **Inscribing Science: Scientific Texts and the Materiality of Communication**, Stanford: Stanford University Press, p. 285–303, 1998.

TEN BOS, R. Giorgio Agamben and the community without identity, **Sociological Review** 53, p. 16-29, 2005.

WILSON, D. S. La tragedia de los (bienes) comunes: cómo Elinor Ostrom resolvió uno de los mayores dilemas vitales, **CTXT**. Disponível em: <<https://ctxt.es/es/20181010/Politica/22145/david-sloan-wilson-principios-basicos-gobierno-bienes-comunes-tragedia-comunes.htm>>. Acesso em: 10 out. 2018.



OS DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA COOPERAÇÃO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO DA GOVERNANÇA DAS CIDADES

Manuel Gama⁶

O Observatório de Fortaleza convidou o Observatório de Políticas de Comunicação e Cultura da Universidade do Minho-Portugal para, no II Encontro Internacional de Observatórios de 2019, refletir sobre os desafios e potencialidades da cooperação como ferramenta de inovação da governança das cidades.

Muito haveria para dizer sobre a complexidade das cidades na contemporaneidade, mas basta lembrar as contribuições da globalização para o *mundo desvairado* em que vivemos (GIDDENS, 2001), que, em parte, concorrem para os *nados líquidos* (BAUMAN & LEONCINO, 2018) e para que as hibridações do global e do local, as reivindicações particularistas, a uniformização globalitária e a fragmentação cultural caminhem a par (LIPOVETSKY & SERROY, 2010), para sublinharmos que, no final da segunda década do século XXI, se torna urgente operar mudanças profundas no estilo e na abordagem à governança urbana. Tanto mais que a crescente importância das cidades como motores do crescimento econômico e centros de cultura, conhecimento e aprendizagem, tem sido acompanhada pela urbanização da pobreza, a migração e a violência: “vivemos cada vez mais em cidades sem confins, palimpsestos complexos onde cascos históricos, subúrbios massificados ou de luxo, interstícios rurais, cidades de média dimensão ou parques naturais, se articulam entre si no quadro de dinâmicas urbanas de extensão geográfica muito diversificada” (FERRÃO, 2003, p.220). A precariedade das condições de vida urbana, oferecidas pelas cidades e grandes metrópoles de hoje, é cada vez maior, sendo fundamental construir não apenas mais cidade, mas, acima de tudo, melhorar a cidade, fazendo “das nossas cidades algo politicamente criativo e cultural e socialmente sustentável” (FORTUNA, 2002, p.141).

6 - Pós-doutor em Ciência da Comunicação e Doutor em Estudos Culturais/Sociologia da Cultura pela Universidade do Minho, mestre em Educação Artística e licenciado em Gestão Artística e Cultural pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Iniciou seu percurso profissional em 1994, primeiro como ator e depois como encenador e gestor cultural. Foi docente do ensino secundário e superior entre 1998 e 2018. Em 2011 iniciou sua colaboração como investigador no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho (CECS-UM). Desde 2016 é responsável pelo 2CN-CLab e um dos coordenadores do Observatório de Políticas de Comunicação e Cultura do CECS-UM. Áreas de interesse: Políticas Culturais, Gestão Cultural, Redes Culturais, Mediação Cultural, Públicos da Cultura, Educação Artística, Criação Artística e Indústrias Culturais. Email: manuelgama@ics.uminho.pt.

Assim sendo, tal como nas cidades, os caminhos a percorrer nesta breve reflexão poderiam ser múltiplos e variados, mas centremo-nos no papel fundamental que as redes podem e devem assumir em todo o processo de governança das cidades. As redes, enquanto espaços privilegiados para a cooperação, hoje e cada vez mais, devem ser encaradas como ferramentas de inovação, nomeadamente nas cidades. Inovação, não por se tratar de uma invenção contemporânea, mas pela necessidade de serem repensadas e verdadeiramente apropriadas como processos criativos de intervenção e integração nas e com as comunidades.

Para que não restem dúvidas de que as redes não são uma invenção contemporânea e que mais do que inventar é necessário reinventar a abordagem às redes, nomeadamente a partir da escala da cidade, sublinha-se, por um lado, que basta recuar às sociedades pré-modernas para se verificar que a coesão comunitária já era garantida pelas redes formais (e.g. guildas, corporações) e pelas redes informais (e.g. comunitárias, vizinhança, entreajuda) (RODRIGUES, 2010); e, por outro lado, que o estabelecimento de redes, mais ou menos complexas e intensas, de cooperação intermunicipal como as geminações entre cidades, surgiram no contexto europeu do pós-guerra, altura em que a grande preocupação das cidades estava relacionada com a reconstrução (e.g. infraestrutural, econômica, social) (XAVIER, 2000). Hoje em dia, as preocupações e os desafios das cidades são múltiplos e variados, proliferando as redes de cidades (e.g. Cidades e Governos Locais Unidos, Rede de Cidades Criativas da UNESCO, Rede de Cidades Educadoras, Rede de Cidades Inteligentes), contudo, torna-se importante perceber se estas organizações são efetivamente redes e os seus membros operam consistentes e consequentemente em rede no seio da rede, ou se na realidade o conceito está a ser aplicado mais por moda e como uma estratégia de *marketing*.

Não sendo o objetivo da reflexão fazermos uma análise e uma avaliação de casos práticos de organizações que são, ou que consideram que são redes, propomo-nos percorrer o caminho das redes na companhia de alguns dos autores que nos acompanham, desde 2016, no projeto 2CN-CLab (*Cultural Cooperation Networks – Creative Laboratory*). Este percurso justifica-se, por um lado, devido aos equívocos abundantes sobre a temática das redes e, por outro lado, por nos permitir convocar alguns dos nós que concorreram para enquadrar a nossa visão de redes, realçando alguns dos motivos que nos levam a afirmar que as redes devem ser uma das respostas possíveis na governança das cidades contemporâneas.

Quando, no início da segunda década do século XXI, fizemos uma análise do estado das redes culturais portuguesas, deparamo-nos com uma situação paradoxal. A constituição de redes de equipamentos e serviços culturais, fundamentais em todo o território nacional, era considerada como uma estratégia principal da política cultural, sendo necessária a implementação de inovação no processo de criação de novas redes, nomeadamente no que dizia respeito à disponibilidade para agir numa rede de redes (SILVA, 2004). Mas um estudo realizado para reunir contributos para a formulação de políticas culturais no horizonte de 2013 (SANTOS, 2005) revelava que não tinha sido possível identificar pontos fortes no trabalho promovido no âmbito das redes culturais em Portugal, observando-se muitas debilidades (e.g. caráter pontual e casuístico com que a cooperação e parceria entre os diferentes agentes culturais eram entendidas; deficiente apetrechamento de algumas redes de equipamentos; falta de clarificação na definição dos critérios para a adesão e a permanência nas redes existentes) e algumas ameaças (e.g. uso e abuso do termo rede que, aliado a um excesso de protagonismo e *déficit* de estratégia de liderança, podia colocar em risco as redes que já estavam criadas e a criação de novas redes).

Para compreender melhor o fenómeno, tentamos então responder à pergunta “do que falamos quando falamos de redes?” e é parte desta viagem que vos propomos agora.

Começemos por visitar Castells, que considera que “as redes constituem a nova morfologia das sociedades e a difusão da sua lógica modifica substancialmente as operações e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura” (2005, p. 605). As redes que serviram de mote para o autor, foram, como se percebe, as redes digitais, que como se verá não são o foco principal desta reflexão. Mas, é inegável que a revolução tecnológica que se iniciou na década de sessenta do século XX provocou alterações significativas nos processos de comunicação, contribuindo, como o autor afirma, de forma decisiva para o surgimento de uma nova estrutura social dominante (a sociedade em rede), uma nova economia (a economia informacional/global) e uma nova cultura (a virtualidade real) que, tendo contradições e provocando conflitos e desafios à organização social, representam uma transformação qualitativa da experiência humana.

A experiência e o poder são dois dos aspectos que também nos interessa destacar a partir de Castells. Na análise dos resultados das redes é fundamental não minimizar a importância da experiência: a experiência dos

membros das redes, que pode potencializar e ser potencializada pelas redes; e a experiência de trabalhar em rede que, em si mesma, pode ser particularmente relevante para potencializar o pensamento em rede e o trabalho em rede em contextos distintos. No que concerne ao poder, convém também não esquecer as diferentes formas de manifestação de poder no seio das redes. Para além destas concorrerem para o empoderamento dos seus membros, elas são contextos privilegiados para o exercício do poder. Para Castells (2003), a integração numa determinada rede pode provocar ou ser provocada pela tentativa de construção: de uma identidade legitimadora, quando os atores dominantes, os elos mais fortes, têm o intuito de expandir e racionalizar a sua dominação sobre os atores sociais mais fracos ou estes, por seu turno, pretendem, pelo menos teoricamente, reduzir a distância que os separa dos representantes do nível de desenvolvimento (e.g. cultural, económico, tecnológico) que desejam alcançar; de uma identidade de resistência, quando os atores sociais que se encontram em condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas decidem formar uma comunidade de interesses, originando formas de resistência coletiva; ou ainda de uma identidade de projeto.

Assim sendo, não é de estranhar que alguns dos nós das redes assumam, em alguns momentos, papéis privilegiados, enquanto outros assumem posições secundárias (CARRILHO, 2008). Contudo é importante não esquecer que as redes de que estamos a falar devem assumir uma organização horizontal, caracterizada pela abertura e disponibilidade para integrar novos membros, pelo policentrismo em que os elos mais fortes, espalhados na rede, permitem dar sustentabilidade à rede como um todo, e pela reciprocidade e biunivocidade que se baseiam na partilha e troca constantes de informações entre os diferentes nós da rede (SILVA, 2004). Para que tal aconteça, independentemente de estarmos perante uma rede formal ou uma rede informal, considera-se relevante a existência de infraestruturas e de infoestrutura que favoreçam as iniciativas dos membros das redes para o estabelecimento de relações específicas, que podem e devem evoluir ao longo dos tempos (CARRILHO, 2008).

Para Laaksonen (2016), a existência de infraestruturas, nomeadamente digitais, é um dos tópicos incontornáveis quando se aborda a temática das redes, nomeadamente as redes culturais, mas, não raras vezes, as confusões abundam sobre o verdadeiro papel das redes para a criação de comunidades. Para a autora, mais do que uma infraestrutura tecnológica que permita a

circulação e acesso a informação, uma rede deve ser uma comunidade assente na comunicação efetiva entre os seus membros, que partilham interesses comuns. Alinhado com Laaksonen, Brun (2008) também apresenta o interesse comum em uma das características das redes, sendo que o autor salienta mais alguns aspectos dignos de registro: 1) a existência de uma estrutura democrática; 2) a definição e a divulgação da missão e dos objetivos; 3) a sustentabilidade econômica da rede; 4) a diversidade dos membros; 5) a transferência de conhecimentos; 6) os benefícios individuais e coletivos do trabalho em rede.

Do conjunto de fatores que Carneiro *et al* (2007) consideram que se deve ter em linha de conta, no processo de implementação de uma rede, salientamos os seguintes: a identificação das organizações com as competências mais adequadas para a integração em uma rede; a motivação de organizações âncora para integrarem este tipo de redes de forma a potenciarem o desenvolvimento de projetos de sucesso que se tornem exemplos de boas práticas a seguir, através de uma ampla divulgação dos resultados obtidos; a criação de um clima de confiança dentro da rede; a gestão dos processos de mudança e de colaboração que permitam, nomeadamente, a distribuição equitativa de oportunidades potenciadas pela rede e a identificação de um líder da rede; a promoção de contextos criativos de colaboração que fomentem, nomeadamente, a formação em colaboração e a avaliação de desempenho; a alocação de recursos financeiros para a criação de redes assentes em plataformas tecnológicas compatíveis, para facilitar a comunicação intra-rede e inter-redes; e o levantamento exaustivo das redes a nível local, regional, nacional e internacional, que já estão implementadas no sentido de promover cada vez mais a integração numa rede de redes. Outro dos contributos, que se considera particularmente relevante no trabalho de Carneiro *et al*, está relacionado com a ênfase dada aos processos de avaliação das redes, que genericamente podem ser sintetizados em quatro fases: 1) identificar os benefícios pretendidos ou as motivações que levam à integração ou à promoção da criação de uma rede; 2) elencar fatores de sucesso (individuais e coletivos); 3) definir os critérios de avaliação e os respectivos indicadores; 4) especificar as tecnologias colaborativas mais adequadas para a integração, criação ou avaliação da rede.

As questões financeiras têm, segundo Ferreira (2016), concorrido de forma significativa para a constituição de redes em Portugal, com o grande objetivo de obtenção de recursos para fazer face aos constrangimentos econômicos. Contudo esta estratégia de financiamento nem sempre se tem

revelado como uma opção adequada, uma vez que, recorrentemente, se observa o proliferar de projetos, inconsequentes enquanto redes, pois, na realidade visam, única e exclusivamente, resolver problemas imediatos de financiamento das organizações envolvidas e não tanto concorrer para a construção de uma identidade de projeto (CASTELLS, 2003). Ferreira destaca ainda alguns aspectos que considera fundamentais para o sucesso do processo de constituição de redes culturais em Portugal, tais como: “o interconhecimento e a identificação mútua entre agentes e instituições, do ponto de vista artístico e programático; o voluntarismo e a vontade de dinamizar e qualificar a atividade cultural e de fazer avançar novos projetos; a propensão ao trabalho cooperativo e à partilha de ideias e projetos, em registo mais ou menos formalizado” (2016, p. 26).

Sobre a necessidade de identificação de um líder da rede, referida por Carneiro *et al* (2007), não pode ser confundida com a existência de estruturas rígidas e hierarquizadas. Trata-se, como afirma Rubim (2005), de centralidades pontuais, que não perturbam o espírito horizontal da rede e que emergem fruto das necessidades e do reconhecimento dos membros da rede em momento específicos, permitindo que cada membro da rede possa ser um centro, dependendo do momento e do ponto de vista. Estimulando, desta forma, o pluralismo de ideias, a distribuição equitativa de direitos e deveres, e o reforço do projeto coletivo instaurador da rede.

No que concerne à promoção de uma rede de redes, sublinha-se que esta também deve passar, por exemplo, pela aplicação, efetiva e consequente, do conceito de rede às cidades e por colocar as cidades em redes de cidades. A este respeito relembra-se que “a importância da participação nos circuitos e redes internacionais resulta também da progressiva tomada de consciência de que a competitividade (...) não depende apenas dos recursos materiais e imateriais de cada uma delas [cidades e regiões] mas antes dos circuitos, redes e figuras de cooperação transnacionais em que estão envolvidas” (XAVIER, 2000, p.5).

A legitimação, a que no fundo Xavier (2002) se refere, não é, evidentemente, o aspecto que se considera como mais importante na aposta no trabalho em rede, por exemplo no contexto das cidades. As potencialidades das redes são múltiplas e variadas, e, por isso, convocamos os contributos de Silva (2004), quando o autor se debruçou sobre a realidade das redes culturais. Para o autor, as redes têm um papel fundamental, nomeadamente, como instrumentos de ordenamento, instrumentos de qualificação, instrumentos de

coesão, instrumentos de concertação e parceria, ambientes de cooperação e plataformas de difusão. A título meramente ilustrativo, realça-se que a criação de regras de adesão a uma rede pode contribuir para que as redes funcionem no âmbito do ordenamento, pois criam padrões de referência de qualidade. Para que essa função se cumpra, considera-se fundamental, ou, pelo menos, relevante, que os membros com graus de desenvolvimento mais avançado, nomeadamente no que diz respeito a aspectos relacionados com a estrutura organizacional, com os recursos disponíveis ou mesmo com a tipologia do trabalho desenvolvido, não encarem os membros mais débeis, nem as redes em que eles estão inseridos ou que pretendem integrar, como ameaças ao seu desenvolvimento individual e ao desenvolvimento da rede como um todo. Sem perder a horizontalidade no funcionamento da rede e sem intensificar negativamente as lógicas de poder, os mais fortes não se devem demitir da sua função como alavancas do desenvolvimento de padrões mínimos de profissionalismo e de qualidade do trabalho desenvolvido no seio das redes, mas também no seio de cada um dos seus membros.

Mesmo ao terminar esta breve reflexão, saliento que estes são apenas alguns dos autores que nos acompanham, desde 2016, no 2CN-CLab e que convocamos para responder à pergunta “de que falamos quando falamos de redes?”.

Assim, no contexto do 2CN-CLab, redes são comunidades horizontais (formais ou informais), compostas por uma malha policentrada de atores sociais (individuais e/ou coletivos, privados e/ou públicos) que, identificando-se mutuamente e operando em determinado contexto e em função de pelo menos um objetivo coletivo comum, comunicam eficazmente entre si e, baseados em relações multilaterais, decidem aplicar parte dos seus recursos (humanos, técnicos ou financeiros) para, de forma concertada e estruturada, desenvolver um plano, programa, projeto ou ação.

E são estas as redes de que vos falamos e que propomos que as utilizem de forma inovadora, como ferramenta privilegiada de cooperação para promover outras formas de governança da(s) vossa(s) cidade(s)!

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. & LEONCINI, T. **Nados Líquidos**: Transformações do terceiro milénio. Lisboa: Relógio d'Água, 2018.

BRUN, J., TEJERO, J. & LEDO, P. **Redes culturales**. Claves para sobrevivir en la globalización. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [e-Book], 2008.

CARNEIRO, L., SOARES, A., PATRÍCIO, R., ALVES, A., MADUREIRA, R. & SOUSA, J. **Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no norte de Portugal**, 2007. Disponível em: <<http://www.redescolaborativas.org/redescolaborativas/o-projectorced/RCED%20-%20relatorio%20publico%20-%20v1.4.pdf/view/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CARRILHO, T. Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. **Análise Social**, volume XLIII (1.º), (81-107), 2008. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218640394P7hUA1qo9Ns32NK9.pdf/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CASTELLS, M. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. O Poder da Identidade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

CASTELLS, M. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2005.

FERREIRA, C. (Coord.). **5 SENTIDOS**: Estudo sobre a rede de programação cultural. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 2016.

FERRÃO, J. Intervir na cidade: complexidade, visão e rumo. In: PORTAS, N. DOMINGUES, A. & CABRAL, J. (org.), **Políticas Urbanas**: Tendências, estratégias e oportunidades, (218-225). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

FORTUNA, C. Culturas urbanas e espaços públicos: Sobre as cidades e a emergência de um novo paradigma sociológico. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, nº 63, (123-148), 2002. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos_culturais_ana.pdf/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Presença, 2006.

GONZÁLEZ, J, (coord.). **Estudio sobre Redes y Circuitos de Espacios Escénicos Públicos en España 2006–2010**. La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública. Redescena Web site, 2012.

LAACKSONEN, A. **D'Art Report 49 International Culture Networks**. International Federation of Arts Councils and Culture Agencies. IFACCA Web site, 2016.

LIPOVETSKY, G. & SERROY, J. **A Cultura-Mundo: Resposta a uma sociedade desorientada**. Lisboa: Edições 70, 2008.

RODRIGUES, E. O Estado e as Políticas Sociais em Portugal. Sociologia: **Revista do Departamento de Sociologia da FLUP**, Volume XX, (191-230). Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2010.

RUBIM, A., PITOMBO, M. & RUBIM, I. **Políticas e Redes de Intercâmbio e Cooperação em Cultura no Âmbito Ibero-Americano**, 2005.

SANTOS, M. (coord.) **Contribuições para a formulação de políticas públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema «Cultura, Identidades e Património»** - Relatório final, 2005. Disponível em: <<http://www.gepac.gov.pt/oac-1996-2013/gepac-oac/oac-documentos-electronicos.aspx>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SILVA, A. As redes culturais: Balanço e perspectivas da experiência portuguesa, 1987-2003. In GOMES, R. T. (coord.), **Os Públicos da cultura**, (241-283). Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, 2004.

XAVIER, B. **Cidades e Globalização: geminar urbanidades, solidarizar os espaços**. Disponível em: <http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462de9d199d8b_1.PDF/>. Acesso em: 20 nov. 2019.



A UNIVERSIDADE NA CIDADE: A APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO INTELIGENTE DE CIDADES (GIC) EM MARANGUAPE (CEARÁ - BRASIL). A INTERMEDIÇÃO DE UM OBSERVATÓRIO⁷

Hermano José Batista de Carvalho⁸

1 - INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas por estudiosos do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em 2012 e 2013, tinham como objetivo verificar como cidades situadas em ambientes de baixo nível de desenvolvimento, a exemplo do semiárido cearense, poderiam ser transformadas em ambientes inteligentes e inovadores.

As conclusões dessas investigações demonstraram que a solução para o desenvolvimento da cidade estaria menos na sua transformação em cidade inteligente, do que mesmo na implantação de um modelo de gestão que possibilitasse uma interação mais efetiva do poder público municipal com seus cidadãos, a ser construída de forma a tornar-se a chave da cocriação de soluções, que até poderiam ser intensivas em tecnologia, mas que de fato respeitassem e atendessem às reais necessidades de seus usuários finais.

Constatou-se que a inteligência de uma cidade repousa no conhecimento da população acerca das suas necessidades e expectativas, associado à possibilidade e ao esforço para atender-lhes. Por isso, uma cidade só pode ser compreendida como *smart city* se for vista como espaço social onde as ideias surgem, são disponibilizadas, discutidas e, quando aprovadas, recebem contribuições financeiras, sendo, então, desenvolvidas e implementadas.

A construção da inteligência de uma cidade não se dá, portanto, sem canais de comunicação suficientemente democráticos e acessíveis, que deem

7 - Este trabalho foi publicado na íntegra em Carvalho (2019).

8 - Pós-Doutorado pelo Centro de Estudos Sociais, da Universidade de Coimbra (2017). Doutorado em Planificação Territorial e Desenvolvimento Regional, pela Universidade de Barcelona (2008). Mestrado em Administração, pela Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (1987). Graduação em Administração de Empresas, pela Universidade de Fortaleza (1981). Técnico e gestor no Banco do Nordeste do Brasil S. A. (1968-1998). Diretor Executivo da Associação Caatinga (1999-2001). Vice-Diretor e Diretor do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará (2008-2012). Diretor do Instituto Desenvolvimento Estratégia e Conhecimento (2003-Atual). Professor dos cursos de Graduação em Administração e Administração Pública, Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Estadual do Ceará (2000-Atual). Coordenador dos Laboratórios de Administração Pública e de Gestão Inteligente de Cidades, da Universidade Estadual do Ceará (2013-Atual).

conta de possibilitar a divulgação de ideias (que surgem individualmente) e o seu desenvolvimento (que deve ser coletivo). Por um lado, uma ideia surgida requer um canal de registro e divulgação, para não “morrer da inanição” derivada do desalento do seu autor. Por outro lado, uma ideia surgida e divulgada requer canais interativos de recebimento de contribuições, sob pena de não ser apropriada pela população, e, assim, também não se desenvolver. O desenvolvimento de uma ideia sem o empoderamento da população tenderá ao enfraquecimento do resultado, com o conseqüente abandono do projeto que, muitas vezes, dá-se após a inversão de recursos públicos.

Na construção da inteligência de uma cidade, são necessários, além dos canais de comunicação, desprendimento, entusiasmo, envolvimento e participação. Esses sentimentos/attitudes requerem canais para se desenvolverem e se manifestarem. Então, a tecnologia está a serviço dos já comentados registro, divulgação e interação. Mas a disponibilização desses canais não é suficiente.

1.1 - O modelo de gestão inteligente de cidades

Dessa forma, concluiu-se que a inteligência nas cidades passa, necessariamente, pela adoção de uma nova tecnologia de gestão, que se resolveu denominar Gestão Inteligente de Cidades (GIC).

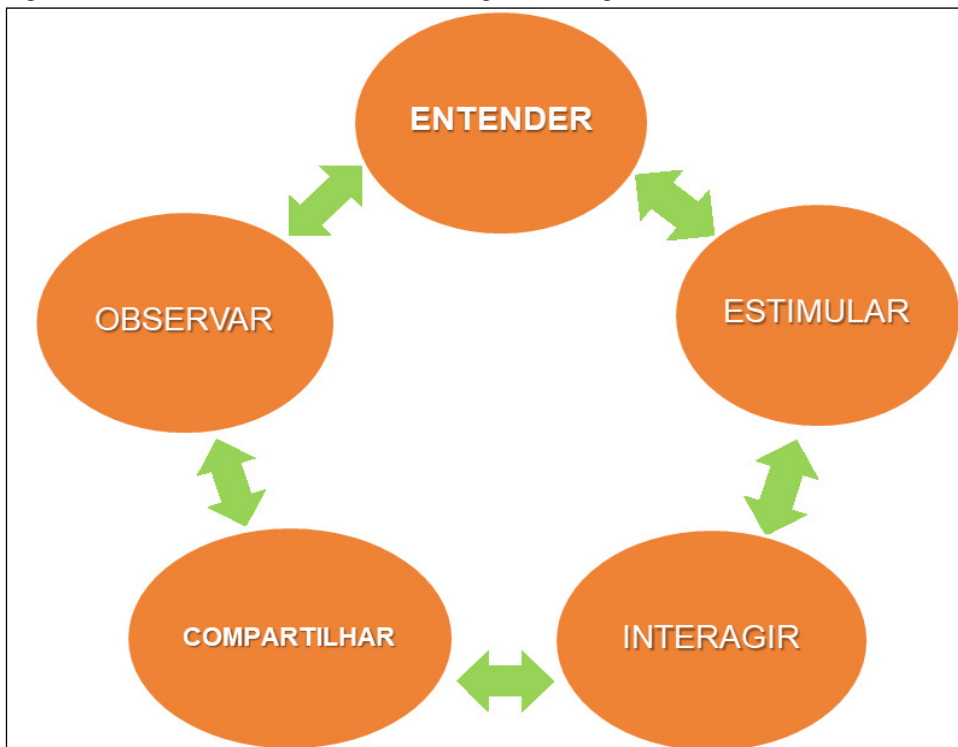
Os pressupostos básicos do modelo partem do princípio de que muito já se discutiu sobre a participação dos cidadãos na gestão da cidade, aplicando-se diversas alternativas que foram sendo criadas através dos tempos, incluindo-se, entre as mais recentes, o Orçamento Participativo, o Plano Diretor Participativo e o Planejamento Estratégico.

Todos eles, no entanto, guardam entre si a semelhança de, além de serem episódicos, enquadrar a participação cidadã em metodologias típicas das organizações, sejam elas públicas ou privadas, tentando reduzir a imensidão dos problemas urbanos a um contexto eminentemente técnico, o que é, por si só, uma racionalização que não comporta a grande assimetria que há em um organismo vivo e mutante como é a cidade.

Tomando-se como base essa reflexão, determinou-se que a participação, a par de se colocar no cotidiano da administração pública municipal, deve auscultar a comunidade, na busca de incluí-la nas decisões, sendo o mais adequado utilizar o entendimento, o estímulo, a interação, o compartilhamento e a observação, em contraponto a técnicas administrativas clássicas, em que vigora o binômio processo–controle.

Assim, no contraponto a essa visão administrativa clássica, que se teima em transferir das organizações para as cidades, propõe-se a adição de um novo modelo, que teria como elementos conceituais: entender, estimular, interagir, compartilhar e observar, além de respeitar as dimensões do aprendizado, do conhecimento, do empoderamento do cidadão, da inteligência, da tecnologia, da estrutura sistêmica e em rede, bem como a trajetória evolutiva da cidade, como visto na Figura 1.

Figura 1 – Elementos conceituais do modelo de gestão inteligente de cidades (GIC)



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Pinto, Façanha e Carvalho (2014).

Daí o modelo GIC se apresentar como uma fórmula alternativa e complementar a tudo que se tentou até hoje na administração das cidades, tendo a compreensão da *polis* como um ser vivo e inteligente, e que destila política por meio de inúmeros relacionamentos, o que, de antemão, revela que a cidade não é um ambiente de consenso, o que, por si só, já inviabiliza as tentativas de enquadrá-la em técnicas que só funcionam a partir dessa abstração, pois o ideal é o entendimento das redes e conexões sociais que se

formam e se modificam a todo momento, revelando a cidade como um ambiente emergente, não linear e quase sempre no limite de situações caóticas.

Para facilitar o mapeamento das inúmeras compreensões da cidade pelos cidadãos, pode-se recorrer a ferramentas que não eram disponíveis há até pouco tempo, como, por exemplo, as tecnologias de informação e comunicação. Pensar nessas ferramentas apenas como infraestruturas de maior ou menor acesso, maior ou menor rapidez, ou de informatização de serviços, dentre diversos entendimentos triviais, é perder de vista a grande oportunidade de tornar a cidade mais administrável, com a utilização inteligente de tais recursos.

O primeiro passo, após a disponibilização dos canais de comunicação, é a mobilização dos atores sociais, que colocarão suas ideias seminais, ou suas colaborações, a serviço da construção de um espaço coletivo, onde convivam cidadãos e sistemas que atendam às necessidades e expectativas da sociedade, contribuindo para o aumento da qualidade de vida nas suas variadas dimensões.

Uma boa ideia é começar discutindo as suficiências da cidade, em vez das suas deficiências. A discussão das deficiências remete à expectativa de uma solução exógena. E uma solução exógena nunca será perfeitamente aderente às necessidades e expectativas da sociedade, pelo fato mesmo de que não há duas sociedades iguais, nem se deve transplantar soluções prontas e acabadas.

Evidentemente, todo grupo social tem suas lideranças que podem (e devem) ser os indutores do processo de transformação social. Adicionalmente, os mecanismos que estejam a serviço da difusão de ideias e de captação de contribuições, devem ser desenvolvidos de forma a não colocar, sob risco de exclusão, aquelas participações que não estejam sintonizadas com as ideias e interesses das lideranças. Muito menos pode-se confundir conhecimento com nível de educação formal. Qualquer cidadão, ainda que iletrado, tem plenas condições de se pronunciar sobre a realidade de seu entorno social e territorial, em situação muitas vezes melhor do que uma sumidade que não compartilhe aquela realidade. Assim, a tecnologia assume o papel de viabilizadora e democratizadora da participação cidadã.

Dessa forma, a perspectiva dos estudos e aplicações voltados para as trajetórias inteligentes da cidade, na perspectiva de seus cidadãos como, de fato, protagonistas dessa evolução, vem interessando uma série de atores

sociais que se relacionam com a cidade e dela fazem parte, tais como pesquisadores, gestores públicos, empreendedores e demais cidadãos. Esse nível de interesse por estudos e pela amplitude descrita de como tornar a cidade mais inteligente justifica a criação de uma rede com foco em pessoas, profissionais e instituições que tenham interesse e estejam trabalhando nessa perspectiva e na busca de soluções inteligentes para o município.

1.2 - Descrição dos Elementos Conceituais do Modelo

O elemento central dessa discussão era a apresentação de um modelo de gestão de cidades que se contrapunha ao modelo da administração clássica, aplicada pela gestão das prefeituras brasileiras, baseada nos cinco princípios do POCCC (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar), estabelecidos por Fayol, mas que, ao mesmo tempo, poderá funcionar como uma complementação desse modelo, os dois atuando e interagindo de forma constante.

Os elementos do modelo podem ser sinteticamente descritos da seguinte maneira (CARVALHO, 2019):

a) Entender

Entender significa ter compreensão e conhecimento sobre a cidade, dominando os processos de evolução e mapeando as inter-relações possíveis entre os atores que promovem as mudanças no ambiente, observando, porém, que a complexidade dos sistemas urbanos relembra que variáveis que, em princípio, não se mostrem importantes, exercem influência também na evolução do sistema como um todo.

Essa compreensão difere da visão dos planejadores, detentores do conhecimento explícito, que enxergam a desordem em comparação com os seus modelos mentais da ordem mecanicista, e procuram exercer a sua função de acabar com aquele estado, modificando-o e aplicando padrões de outros exemplos de cidades, mas não entendendo as peculiaridades próprias do ambiente em que estão trabalhando.

O entendimento é que a cidade é formada por seres humanos; e se nelas existem dificuldades abundantes, é exatamente por existir uma grande quantidade de pessoas. Porém, é importante entender que ali também existe um grande potencial para o combate às próprias dificuldades, em vista do

vasto conhecimento sobre os problemas e das possíveis soluções.

O que o modelo de gestão inteligente de cidades defende é que, em vez do órgão de administração pública centrar os esforços em “Planejar”, deve buscar capacitações para “Entender” a cidade, o que requer um movimento permanente nesse sentido, tendo sempre à disposição informações privilegiadas que venham a subsidiar decisões sobre projetos de desenvolvimento da aglomeração urbana.

b) Estimular

O POCCC apresenta “Organizar” como um princípio necessário à definição e controle das estruturas organizacionais, o que é possível em uma organização de menor complexidade.

Na cidade, esse princípio é ineficaz, porquanto já existe uma auto-organização prévia dos seus habitantes, a qual não deve ser contrariada pela autoridade municipal, pois a única forma de realizar essa definição é adotando uma postura autoritária.

Dessa forma, deve-se “Estimular” os componentes da comunidade, no sentido de encontrarem, em articulação com o órgão de administração, os caminhos para a melhoria de vida da cidade, respeitando-se o sistema complexo de trajetória coevolutiva (MCKELVEY, 1997).

Assim, na medida em que se disponha de maior entendimento sobre a cidade, poderão ser utilizadas metodologias de aproximação do órgão municipal com esses diversos segmentos auto-organizados, com o fito de estimulá-los a realizar um trabalho de cocriação e cogestão, incluindo esses atores nas decisões sobre o destino futuro da cidade.

Nesse tópico, pode-se imaginar a formação de grupos de cogestão que poderiam trabalhar dentro do modelo de redes e que pudessem estar mais em sintonia com a comunidade, pois sabe-se que o trabalho é muito mais estimulante quando feito pelos iguais, isto é, cidadãos estimulando cidadãos, do que mesmo quando comparado com os esforços feitos pela estrutura oficial nessa interação.

c) Interagir

As interações locais da cidade definem a sua personalidade, que é coerente com os movimentos de sua população, a qual se auto-organiza a partir de uma miríade de decisões individuais que constroem a sua ordem global, que é complexa e surpreendente (JOHNSON, 2003).

É dessas interações, determinadas por meio da colaboração, que emerge uma lógica que irá predominar nas situações evolutivas, as quais se apresentam em trajetórias de longo prazo e definem a sobrevivência do organismo urbano, embora os indivíduos da população tenham um curto prazo de vida (AXEROLD, 2004).

Ao ressaltar a importância das calçadas para as cidades, Jacobs (2011) não estava interessada em discutir a sua aparência ou a sua manutenção física. Destacava, ali, os dutos que conduzem os fluxos de informação entre os seus habitantes, fruto de suas interações primárias, pois mesmo que as pessoas sejam estranhas umas às outras, ficam as informações simbólicas repassadas de alguma forma pela passagem através das calçadas, o que define as junções da vida comum dos habitantes na cidade.

Está na relação e na formação dessas redes sociais a emergência de movimentos de cidadania de qualquer natureza, sejam aqueles que tragam resultados benéficos, sejam aqueles que resultem em malefícios para o bem-estar nas cidades.

Portanto, é função da administração pública local manter-se em permanente interação com esses movimentos, como forma de transformar o seu modelo reativo de tomar decisões em um modelo proativo, identificando em tempo real essas interações que irão influenciar, de forma decisiva, a trajetória da cidade.

d) Compartilhar

De acordo com Câmara, Carvalho e Pinto (2014, p. 11), “compartilhar significa estabelecer uma lógica de uso de recursos não excludentes, principalmente as informações e o conhecimento, promovendo as trajetórias coevolutivas entre os diferentes atores”.

No modelo GIC, todas as funções são fontes de conhecimento e informações sobre a cidade e o seu ambiente complexo. Esse repertório de dados sobre a cidade precisa ser compartilhado com os seus habitantes, possibilitando qualificar as suas interações individuais e manter uma consciência sobre a cidade, permitindo-lhe cooperar de forma mais efetiva com as soluções ideais para o seu desenvolvimento, seja no seu microambiente, seja no macroambiente comunitário.

É necessário o esforço da administração pública para realizar esse compartilhamento de conhecimentos com os cidadãos, criando um círculo virtuoso de alimentação e retroalimentação dos sistemas, elaborados para dar vazão aos recursos informacionais.

O compartilhamento da cidade com os seus principais usuários e interessados pode ser realizado também por meio de transferência de responsabilidades para grupos de cidadãos auto-organizados, estimulando a que esses grupos exerçam a cogestão da cidade e se sintam encorajados a tomar-lhe o destino em suas próprias mãos.

De outro lado, o compartilhamento de conhecimentos e informações relevantes pode incentivar a troca de experiências em projetos bem-sucedidos, implementados por micro-organismos de cidadãos, os quais podem ser disseminados por outros locais ou por outros organismos da cidade.

A cidade compartilhada extrapola ainda para a utilização de bens e serviços que possam ser utilizados coletivamente, ao invés de individualmente, o que, além de aumentar os custos para o usuário, prejudicaria de forma geral o sistema urbano, como fica muito claro na utilização de veículos de passeio, provocando problemas de mobilização urbana, além de outros efeitos colaterais, como poluição sonora e do ar, afora as implicações de ordem social e de saúde.

e) Observar

O sentido da função “Observar” está no fulcro da compreensão dos sistemas complexos, pois ele parte do pressuposto de que “há ordem no caos”.

Essa constatação define logo a natureza de uma ordem caótica, que não pode ser controlada, mas deve ser observada permanentemente, já que os sistemas que a formam estão também em contínuo movimento.

A observação debruça-se sobre a ordem inata daquela comunidade, tentando discernir sobre o funcionamento das partes e do todo que as compõe, partindo do entendimento de que muitas vezes essas dinâmicas não passam de diálogos entre surdos, não se explicitando facilmente, merecendo uma atenção aprofundada para decifrá-los, do que decorre a necessidade de utilização de métodos compatíveis com esse tipo de tarefa.

Pode-se pensar que a sua resolução funcional deve ser efetivada pela instalação de um observatório nos moldes como são idealizados diversos modelos de observatório urbano, que funcionam como receptáculos de informações e formulação de indicadores sobre a cidade.

Mesmo considerando a importância desse tipo de atividade, o que se defende aqui é que “observar” vai muito além dessas tarefas. Na verdade, essa observação da ordem essencial e funcional da cidade vai requerer uma ação mais profunda de conhecimento da sociedade, rebuscando a intimidade de

seus grupos sociais e dos seus bairros, conhecendo o seu funcionamento e sabendo aquilo que tem importância para essas pessoas e locais.

2 - O OBSERVATÓRIO EM MARANGUAPE E O MODELO DE FUNCIONAMENTO

Depois de realizadas as pesquisas iniciais que apresentaram os resultados acima descritos, julgou-se relevante testar essas concepções teóricas na prática de uma cidade, optando-se pela a implantação de Observatório.

A opção pela cidade de Maranguape para a implantação do Observatório da Cidade deu-se devido ao apoio recebido do poder público municipal local, condição que já tinha sido registrada por ocasião de pesquisa anterior ali realizada.

O Observatório proposto tinha por objetivo proporcionar um ambiente de convergência de conhecimento e informação sobre Maranguape, propondo, por meio de atividades de pesquisa, um modelo de gestão inteligente de cidades, adequado ao município e aos seus cidadãos, e prospectando soluções aderentes à proposta.

Nessa concepção, a universidade funcionaria como mediadora da implantação desse modelo de gestão, de forma a promover a interação da administração pública com a população, até que fosse alcançado o amadurecimento do modelo, de forma que ele fosse compreendido e absorvido pelos entes sociais, capazes, então, de empreender a sua manutenção.

A metodologia adotada para as atividades do Observatório baseou-se no conceito de *Living Lab* (Laboratório Vivo), que pode ser entendido como um ambiente estruturado em uma rede de inovação constituída por atores da sociedade civil, autonomamente ou em parceria com o poder público, atuando junto com os interessados na cocriação e no desenvolvimento de novas soluções, novos serviços ou novos modelos sustentáveis (SILVA; BIGNETTI, 2012).

A cocriação é uma forma de inovação que acontece quando as pessoas de fora do objeto de estudo, como, por exemplo, governantes, consumidores e empresários, associam-se com a pesquisa, agregando inovação de valor ou conteúdo e recebendo em troca os benefícios de suas ideias (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A ideia de implantação do laboratório vivo teve bastante aderência aos estudos realizados na cidade de Maranguape, tendo em vista que a UECE dispunha de alunos matriculados em cursos de graduação e especialização, na modalidade a distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), do Ministério da Educação, naquela localidade.

Com isso, o Observatório instalou-se no polo da UAB, e teve a participação de alunos que foram selecionados para participar do trabalho, mormente na realização de pesquisas, bem como na convocação e articulação de pessoas para tomar parte em reuniões presenciais ou grupos focais.

Assim, o Observatório foi definido com os seguintes objetivos:

- Objetivo geral:

Desenvolver, por meio de atividades de pesquisa, um modelo de gestão inteligente de cidades.

- Objetivo específico:

Construir, a partir do observatório, um modelo de gestão inteligente de cidades, de forma interativa com a população, visando à busca de soluções cocriadas e adequadas para o município.

As atividades do Observatório, como projeto-piloto, foram realizadas entre novembro de 2013 e outubro de 2014, embora o relacionamento da UECE com a comunidade de Maranguape tenha se conservado até o início do ano de 2016.

3 - APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO INTELIGENTE DE CIDADES (GIC): AS ATIVIDADES DAS MACRO-FUNÇÕES EXPERIMENTADAS

Durante o período de um ano de atuação do Observatório, exercitou-se o confronto da teoria com a prática das atividades realizadas, as quais foram limitadas aos poucos recursos disponíveis para o trabalho desenvolvido.

Com efeito, esse confronto pode ser resumido no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Aplicação do modelo GIC em projeto-piloto na cidade de Maranguape (CE): macrofunções x atividades

ENTENDER	ESTIMULAR	INTERAGIR	COMPARTILHAR	OBSERVAR
Aplicação de questionários na Sede e nos distritos (<i>Survey</i>)	I <i>Workshop</i> do Observatório de Gestão Inteligente de Cidades, com a participação da comunidade, representantes da administração municipal e especialistas nas áreas a serem estudadas.	Criação da Plataforma Eletrônica Interativa (<i>maranguapeinteligente</i>)	Realização de Reuniões Temáticas (Áreas: Economia, Meio Ambiente, Mobilidade, Capacitação da População e Governança)	Registros de todas as fases do Projeto;
Estudos sobre a Trajetória Evolutiva da Cidade (Pesquisa Documental)	Concurso para a escolha da Marca e do <i>Slogan</i> do Projeto	Visitas a Associação de Moradores dos Distritos	Seleção Compartilhada de Projetos Prioritários nas diversas áreas temáticas	Sistematização dos Estudos e Eventos Realizados;
Pesquisa Histórica – Entrevistas com professores, historiadores e moradores antigos	Criação de <i>Fan Page</i> no <i>Facebook</i>	Reunião de Apresentação e Discussão da Plataforma <i>maranguapeinteligente</i>	Lançamento da Plataforma Eletrônica com os Projetos Selecionados e Abertura para Inclusão de Novas Ideias	Monitoramento das ações realizadas no Projeto;
Pesquisa Etnográfica na Sede e em Distritos	Visitas a estabelecimentos comerciais, escolas e faculdades para divulgação do Observatório e do Projeto		Votação da população nos projetos dispostos na Plataforma <i>maranguapeinteligente</i>	<i>Feedback</i> dos resultados para a comunidade e administração municipal
	Afixação de Cartazes em pontos estratégicos		Elaboração de <i>Ranking</i> com os Projetos Votados	
	Entrevistas na Rádio Maranguape			
	Premiação da Marca Escolhida: Autora Nilcilane Vaz do Santos			

Fonte: Elaboração do autor a partir do Relatório das Atividades do Projeto (Carvalho, 2019)

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que a experiência do Observatório de Maranguape foi de extrema relevância para o aperfeiçoamento do Modelo de Gestão Inteligente de Cidades (GIC), pois acrescentou aportes práticos qualificadores da idealização teórica.

O Quadro 2, a seguir, sintetiza como os pesquisadores passaram a enxergar os construtos e atividades que deveriam fazer parte de cada um dos elementos conceituais do GIC, os quais foram vistos, a partir dali, como Macro Funções, vez que se compunham, além de aportes conceituais e de construtos, de metodologias e de resultados a serem obtidos a partir de sua aplicação real.

Quadro 2 – Principais conclusões extraídas da aplicação do modelo GIC em Maranguape (CE)

MACROFUNÇÕES	ENTENDER	ESTIMULAR	INTERAGIR	COMPARTILHAR	OBSERVAR
SIGNIFICÂNCIA E MECANISMOS DE FUNCIONAMENTO					
Significância Principal	Conhecimento e Compreensão da Cidade	Cocriação e Cogestão	Trajetória Interativas de Longo Prazo	Informação, Conhecimento e Responsabilidades Compartilhadas	"Há Ordem no Caos"
Metodologia	Observatório da Cidade				
Ferramentas	Estudos e Pesquisas de Evolução dos interesses/ problemas e oportunidades, através dos conhecimentos tácito e explícito.	Plataforma de Educação Cidadã Programa de incentivos às causas de movimentos emergentes e insurgentes Formação de Redes em torno de ideias	Plataforma de Participação Popular Conselhos de Políticas Públicas em rede Orçamento participativo Plataforma de legislação <i>online</i>	Plataforma de Negócios de Compartilhados Formação de redes de negócios, de inovação, de Organizações Sociais Estímulo a projetos compartilhados: culturais e sociais	Sistemas de retroalimentação interativos Checkagens presenciais (grupos focais) Elaboração de indicadores e relatórios de situação
Resultados	Sistematização e visibilidade aos interesses emergentes e convergentes das cidades	Criação da percepção do valor da colaboração cidadã e de negócios	Participação mais direta nos destinos da cidade e soluções convergentes	Cultura do compartilhamento e fortalecimento de laços e de engajamento	Conhecimento em "tempo real" da dinâmica da cidade

Fonte: Elaboração do autor (2016)

Alfim, deve-se ressaltar o papel da Universidade como ator imprescindível na transição que se aguarda, há tempos, nos modelos de gestão das nossas organizações públicas, em especial das prefeituras municipais, aportando novos conhecimentos que sejam aderentes à natureza do organismo social representado pela cidade, efetivando esse trabalho de mediação entre a comunidade e a administração pública, pela adoção de instância como um Observatório, utilizando-se do método de *Living Lab*, na forma como realizado na experiência técnico-científica aqui relatada.

REFERÊNCIAS

AXELROD, R. **A evolução da cooperação**. 5. ed. São Paulo: Leopardo, 2004.

CÂMARA, S. F.; CARVALHO, H. J. B.; PINTO, F. R. Gestão Inteligente de Cidades: a complexidade e a inovação na gestão dos aglomerados urbanos. In: Congresso Nacional de Sociedade e Inovação (CASI). **Anais...** Volta Redonda (RJ): 2014.

CARVALHO, H. J.B. (Organizador) **Gestão de cidades: construindo uma nova abordagem**. Fortaleza: EdUECE, 2019.

JACOBS, J. **Morte e Vida de Grandes Cidades**. 3ª Ed. – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.

JOHNSON, S. **Emergência: a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

MCKELVEY, B. Quasi-natural organization science. **Organization Science**, v. 8, n. 4, p. 352-380, 1997.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

SILVA, S. B.; BIGNETTI, L. P. A Inovação Social e a Dinâmica de Inovação Aberta na Rede Brasileira de Living Labs. XXXVI Encontro da Anpad. **Anais...** Rio de Janeiro, Anpad, 2012.



A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS E GESTÃO PÚBLICA MINISTRO PLÁCIDO CASTELO (IPC), COMO INTEGRANTE DA REDE ESTADUAL DE ESCOLAS DE GOVERNO DO CEARÁ

Paulo Alcântara Saraiva Leão⁹

Maria Hilária de Sá Barreto¹⁰

Luís Alexandre Albuquerque Figueiredo de Paula Pessoa¹¹

1 - INTRODUÇÃO

A Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará, doravante denominada Rede de Escolas de Governo, é uma organização em rede que reúne escolas de governo atuantes no Estado do Ceará, com o objetivo de promover a cooperação e articulação para o desenvolvimento de ações conjuntas, com vistas ao aprimoramento das políticas de formação e educação permanente para os servidores da administração pública.

O Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC), a escola de contas do Tribunal de Contas do Ceará (TCE-CE), é a unidade responsável pela condução das ações educacionais do Tribunal. Sua razão de existir é compartilhar conhecimentos, o que promove a democratização do saber, fim de todo processo educacional, buscando com isso desenvolver os servidores do Tribunal, bem como técnicos e gestores da administração pública estadual. O IPC tem como missão promover o desenvolvimento dos servidores do TCE-CE e de seus jurisdicionados, visando ao aperfeiçoamento do controle governamental e da gestão pública.

9 - Mestre em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Bacharel em Computação pela Universidade Federal do Ceará. Analista de Gestão de Tecnologia da Informação da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (ETICE). Profissional Certificado em Gerência de Projetos pelo *Project Management Institute* (PMI). Auditor Líder em Segurança da Informação certificado. Especialista em Governo Eletrônico e no emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação no setor público. Secretário-Executivo do Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo (IPC) do TCE/CE, sendo também o Coordenador do Laboratório de Inovação em Controle do Tribunal.

10 - Graduada em Letras pela Universidade Estadual do Ceará. Especialista em Controle Externo pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Ciências Políticas pelo Instituto Superior de Ciências Políticas da Universidade de Lisboa. Diretora Executiva do Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo-IPC do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Integra o Comitê de Aperfeiçoamento e Qualificação do Instituto Rui Barbosa.

11 - Engenheiro Agrônomo pela Universidade Federal do Ceará. Bacharel em Direito pela Universidade de Fortaleza. Pós-graduado em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza. Professor de Direito Administrativo da Universidade de Fortaleza. Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Atualmente, Conselheiro decano, e Diretor-Presidente do Instituto Escola Superior de Contas e Capacitação Ministro Plácido Castelo, do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

O IPC é um dos integrantes da Rede de Escolas de Governo, participando desde a criação da rede (em novembro de 2009), tendo sido inclusive um de seus idealizadores. Durante o período de 2016 a 2018, exerceu a coordenação da rede.

O trabalho em rede proporciona muitos benefícios para quem dele participa. Os integrantes podem cooperar entre si, conseguindo agregar mais valor às suas atividades. No caso da Rede de Escolas de Governo, os principais benefícios obtidos para os membros são:

- promover a colaboração e a cooperação entre as escolas;
- compartilhar informações, experiências e competências;
- ampliar o escopo de atuação das escolas;
- possibilitar o conhecimento das atividades desempenhadas por outras escolas e pelas organizações às quais estão vinculadas;
- realizar ações e promover mudanças que cada escola não conseguiria (ou seria muito difícil) realizar isoladamente;
- identificar, de forma conjunta e alinhada, as diretrizes da administração pública.

A participação do IPC na rede tem trazidos bons resultados para a escola e, principalmente, para o TCE-CE que, além de se beneficiar com a sinergia gerada pela rede, também melhora sua relação com seus órgãos e entidades jurisdicionados, que integram a rede por meio de suas escolas. Tudo isso, em última análise, tem produzido efetivamente consequências positivas para a melhoria da gestão pública em prol da sociedade cearense. Além dessa seção introdutória, este artigo discorre sobre as escolas de governo, organizações em rede, a Rede de Escolas do Governo do Ceará, especificamente, e suas realizações, a participação do IPC na rede, e finalmente as conclusões.

2 - ESCOLAS DE GOVERNO

As escolas de governo são entidades organizacionais, integrantes da administração pública, responsáveis por desenvolver ações educacionais com o propósito de aperfeiçoar as competências dos servidores e gestores públicos, para um melhor desempenho do setor público, em benefício da sociedade. As escolas de governo estão presentes em todos os níveis de poder (federal, estadual e municipal) e nos poderes executivo, legislativo, judiciário, bem como no Ministério Público, na quase totalidade dos estados, e em grande parte dos municípios mais populosos da federação.

No Brasil, elas têm sua previsão na Constituição Federal, mais especificamente em seu artigo 39, § 2º, que dispõe: a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Elas atuam, marcadamente, na profissionalização do servidor público, contribuindo para uma melhor gestão da máquina pública e prestação dos serviços públicos à população. Contribui também para a construção de uma melhor governança na aplicação dos recursos públicos, por parte dos governantes e tomadores de decisão. Conforme o escopo onde está inserida, as escolas realizam ações de capacitação e desenvolvimento/aperfeiçoamento do corpo técnico e gerencial da organização a qual está vinculada, mas geralmente vão mais além, buscando também atender a órgãos e entidades públicas que possuem algum relacionamento formal, ou não, com aquela organização. Como exemplo, citamos o Instituto Serzedello Corrêa (ISC), que capacita, além do corpo funcional do Tribunal de Contas da União (TCU), servidores públicos dos órgãos e entidades jurisdicionados do Tribunal.

Existem também escolas que atuam para toda uma esfera de poder ou conjunto de órgãos públicos integrantes de um sistema. Nesta categoria, temos, por exemplo, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que capacita pessoas de todos os órgãos da administração pública federal. Ampliando mais ainda, existem escolas que, além de prestar serviços para o setor público, incluem em seu público-alvo segmentos sociais ou a sociedade como um todo.

Segundo Nascimento e Esper (2009), as escolas de governo têm um papel fundamental a ser desempenhado na oferta de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, de modo que seja obtida a valorização do servidor público e seu reconhecimento como cidadão, contribuindo para que este apresente um desempenho de qualidade e construa uma nova imagem do serviço público.

As escolas de governo atuam em um contexto de rápidas mudanças nas demandas e expectativas do setor público, servidores públicos e cidadãos. Precisam cumprir sua missão em uma realidade de grandes desafios políticos e econômicos. Diante deste cenário, precisam se posicionar como um *locus* onde inovadoras formas de prestação de serviço público e novas políticas

públicas são gestadas e testadas, preferencialmente de forma colaborativa com a sociedade. Para contribuírem de maneira efetiva com a educação corporativa na administração pública, buscam prover um ambiente de aprendizado onde os agentes públicos desenvolvam suas competências para poderem agregar valor no desempenho de suas atividades, sempre alinhado às estratégias governamentais.

As escolas, além de aprimorarem a formação dos servidores públicos das instituições às quais estão vinculadas, bem como de outros órgãos e entidades da administração pública, muitas vezes ofertam oportunidades de capacitação (cursos, eventos etc.) à sociedade de forma geral. Isso é um ponto muito positivo, pois aproxima o cidadão das instituições públicas.

3 - ORGANIZAÇÕES EM REDE

A rede é uma estrutura de elementos (ou entidades) conectados uns aos outros, sem uma hierarquia, com vistas a desempenhar alguma tarefa ou função com um propósito definido. Almeida-Filho (2005) define rede como um conjunto de pontos, ou nós, distintos e conectados entre si, de forma que mudanças em qualquer um deles têm ressonância na rede como um todo.

Dentro do contexto tratado no presente artigo, consideramos a rede como um modelo organizacional, interligando instituições públicas (escolas de governo). Podolny e Page (1998) definem os modelos organizacionais em rede como um conjunto composto por atores que estabelecem trocas entre si, sem que exista uma autoridade externa para coordenar e resolver eventuais divergências entre os membros. Neste sentido, uma rede é caracterizada pela autonomia de seus membros.

Em uma rede, o trabalho é desenvolvido em equipe e de forma coope-rada, com uma coordenação sendo exercida por um de seus membros. Não há responsabilidades fixas para os integrantes da rede, e cabe ao coordenador orquestrar as diversas atividades a serem realizadas. Segundo Migueletto (2001), o poder em uma rede é fragmentado e o conflito é inexorável, sendo necessária a existência de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação.

Outro aspecto importante das redes é que seus membros não necessitam modificar suas estruturas, estratégias ou posicionamentos para poderem atuar em conjunto na rede.

De maneira geral, a estrutura em rede oferece vários benefícios, como, por exemplo:

- criação e desenvolvimento de atividades e produtos de forma coletiva;
- potencialização e estímulo à colaboração;
- trabalho em equipe, de forma cooperada, com a criação de sinergias;
- compartilhamento de informações, conhecimentos, competências e experiências, gerando aumento do aprendizado;
- melhoria do desempenho individual de cada um dos membros;
- facilitação para o estabelecimento de parcerias, alianças e vínculos;
- flexibilidade e pluralidade na realização de ações;
- compartilhamento de objetivos e responsabilidades;
- aumento da capilaridade e difusão das atuações dos membros, aumentando o escopo e público-alvo das ações;
- benefícios econômicos.

Em relação a esse último, segundo Olivares (2003), a forma organizacional em rede é considerada eficiente, pois permite um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Esse ponto é bastante relevante, em se tratando de uma rede formada por entes da administração pública, onde é indispensável que sempre seja observado, com atenção, o uso racional dos recursos públicos.

4 - A REDE DE ESCOLAS DE GOVERNO

A Rede de Escolas de Governo, criada em novembro de 2009, é uma estrutura em rede que tem como propósito viabilizar ações de articulação, intercâmbio de experiências, desenvolvimento de projetos de forma cooperada, e ser um fórum para debates e construção de conhecimento, com vistas à implantação e aprimoramento das políticas de formação e educação permanente para os servidores da administração pública. Desenvolve ações relacionadas ao aperfeiçoamento do potencial humano, contribuindo para o desenvolvimento institucional e da gestão pública.

Tem como missão a promoção da cooperação recíproca entre as escolas de governo, com a finalidade de unir esforços para a implementação de ações conjuntas, ou de apoio mútuo, e de atividades complementares de interesses comuns, a fim de contribuir com a correta aplicação dos recursos

públicos. Os valores que orientam as ações da rede são: cooperação, respeito, ética, compromisso, transparência, confiança e excelência.

A Rede de Escolas de Governo congrega escolas de governo com atuação no Estado do Ceará e é formada atualmente por 11 (onze) escolas. Suas realizações concentram-se, com maior relevo, na promoção de eventos e cursos, bem como na atuação em programas da administração pública. Estas atividades viabilizam a participação dos servidores do serviço público em cursos e outras ações educacionais realizadas em conjunto; ou por disponibilidade de vagas em atividades educacionais da programação das escolas que compõem a rede ou articuladas pelas mesmas. Adicionalmente, a rede trabalha na difusão de metodologias destinadas à melhoria das atividades de ensino, e na criação de mecanismos de divulgação de boas práticas educacionais.

As escolas de governo que atualmente constituem a rede são:

1. Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará – AESP;
2. Escola de Gestão Penitenciária e Ressocialização – EGPR;
3. Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP;
4. Escola Judiciária Eleitoral – EJE;
5. Escola de Saúde Pública do Ceará – ESP;
6. Escola Superior da Defensoria Pública – ESDEP;
7. Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará – ESMEC;
8. Escola Superior do Ministério Público do Estado do Ceará – ESMP;
9. Instituto Escola Superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo – IPC;
10. Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos – IMPARH;
11. Universidade do Parlamento Cearense – UNIPACE.

Para participar da Rede de Escolas de Governo, a instituição interessada precisa assinar o Termo de Cooperação Técnica, que formaliza a implantação da rede. Esse é um dos instrumentos normativos que regulamentam o seu funcionamento, juntamente com o Regimento Interno e Planejamento Estratégico, que foi desenvolvido de forma colaborativa por seus integrantes.

Conforme dispõe o seu regimento, os integrantes da rede realizam mensalmente reuniões ordinárias, e extraordinárias (caso justifique a necessidade). O calendário das reuniões é definido a cada exercício e acontece de forma itinerante, oportunizando a todas as escolas, pelo menos uma vez

ao ano, recepcionarem e acolherem todos os participantes. Neste momento, acontece uma visita às instalações físicas, onde é possível conhecer toda a estrutura da escola, além de suas atividades *in loco*. O coordenador geral conduz as reuniões seguindo a pauta pré-estabelecida e sendo feito os registros em ata.

Compete a cada escola integrante da rede:

- exercer a articulação interinstitucional, no âmbito estadual, para a promoção de ações cooperadas;
- ceder instrumentos de comunicação com vistas a divulgar as realizações da rede, e difundir boas práticas na administração pública;
- promover atividades conjuntas de educação corporativa, por meio da cessão, elaboração ou adaptação de cursos e conteúdos, bem como do compartilhamento de instrutores e estrutura de apoio;
- estender reciprocamente aos servidores do órgão, ao qual está vinculado, a possibilidade de participação em cursos e eventos promovidos, observados os critérios de seleção e disponibilidade de vagas.

Todos os projetos previstos no planejamento são executados pelas escolas membros (geralmente um subconjunto de até 3 escolas), ficando sob a gestão de uma das escolas. Estão contemplados, neste processo, ações de acompanhamento e avaliação, visando aferir a qualidade dos produtos e serviços gerados pelos projetos.

Em alguns casos, a rede também desenvolve ações em parceria com outras instituições, dentre elas destacam-se o Ministério Público Estadual, a Assembleia Legislativa do Estado, o Governo do Estado do Ceará, a Associação dos Municípios do Estado do Ceará (APRECE), o TCU, a Controladoria Geral da União (CGU), o Centro de Treinamento da Escola de Administração Pública (CentreNAP) e universidades. Ainda no tocante a parcerias, uma excelente oportunidade para a rede seria celebrar acordos de cooperação com outras redes de governo, em âmbito regional ou nacional, como, por exemplo, a Rede Nacional de Escolas de Governo, criada em 2003. A cooperação com outras redes ampliaria significativamente, para as escolas membros da rede, as possibilidades de compartilhamento de conhecimentos e experiências, e participação em ações conjuntas. A busca por acordos dessa natureza está nas ações previstas da Rede de Escolas de Governo.

No tocante ao ecossistema do controle governamental, o estabelecimento de parcerias entre redes de escolas poderia ser também proveitoso para as escolas de tribunais de contas, conectando, por exemplo, a

Rede Nacional de Escolas de Contas, coordenada pelo Instituto Rui Barbosa (IRB), com redes de escolas de governo, em nível nacional, regional, estadual ou municipal.

Uma iniciativa paralela, originada da Rede de Escolas de Governo, é a Rede de Bibliotecas das Escolas de Governo do Ceará (RedeBiblio), que tem como objetivo, como seu título sugere, promover a integração entre as bibliotecas das escolas da rede. A RedeBiblio possibilita inclusive a comutação bibliográfica de artigos e obras entre as bibliotecas. Acreditamos ser uma iniciativa relevante para as escolas membros, pois amplia o acesso dos servidores dos órgãos da rede aos vários acervos (físicos ou digitais) das outras instituições.

A fim de contribuir com a interação e divulgação de suas realizações e conceder-lhe maior visibilidade, foi criado o site institucional da Rede de Escolas de Governo (<http://www.redeescolas.tce.ce.gov.br/>), contendo todas as informações sobre sua estrutura, atividades, publicações e programação das ações educacionais.

Desde seu início, a Rede de Escolas de Governo já contou com 5 (cinco) coordenações, a saber: 2009-2012 - Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (representada pela Sra. Filomena Lobo Neiva); 2013 - Escola Superior do Ministério Público do Estado do Ceará (representada pelo Sr. Benedito Augusto Neto); 2014-2015 - Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (representada pelo Desembargador Paulo Pontes); 2016-2018 - IPC (representado pela Sra. Hilária de Sá Barreto); 2019-2020 - Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará (representada pelo Cel. Juarez Nunes).

5 - REALIZAÇÕES DA REDE DE ESCOLAS DE GOVERNO

Conforme Pacheco (2000), a função das escolas de governo é justamente a de prospectar o que há de melhor em conhecimento e tecnologia gerencial e contextualizar esse *know-how* às especificidades das organizações públicas.

Nessa perspectiva é que a Rede de Escolas de Governo, desde sua criação, vem realizando várias ações, atingindo um grande público, e sempre bem avaliadas. As ações contemplam participantes de todo o Estado do Ceará, com alguns eventos realizados em municípios selecionados do interior do estado.

Rede Nacional de Escolas de Contas, coordenada pelo Instituto Rui Barbosa (IRB), com redes de escolas de governo, em nível nacional, regional, estadual ou municipal.

Dentre as realizações mais destacadas, podemos citar:

5.1 - Ano de 2010:

- solenidade de assinatura do Termo de Cooperação Técnica da Rede;
- seminários e palestras, em parceria com a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado e a Assembleia Legislativa do Estado (televisados e transmitidos em radiodifusão):
 - Seminários:
 1. “Novos Paradigmas da Gestão Pública na Sociedade do Conhecimento”;
 2. seminário “Pacto Federativo: Os Desafios da Gestão e das Políticas Públicas do Brasil”;
 3. seminário “As Novas Tecnologias da Informação do Conhecimento para a Construção de um Estado Ético e Transparente a Serviço da Sociedade”.
 - Palestra “A Gestão Pública e a Construção do Desenvolvimento Territorial: qual o nosso papel?” (realizadas em vários municípios do estado);
 - I Ciclo de Palestras da Rede de Escolas de Governo (realizado em município do interior do estado).

5.2 - Ano de 2011:

- curso de Extensão em Gestão Pública;
- IV Encontro Nacional de Educação a Distância para a Rede de Escolas de Governo.

5.3 - Ano de 2012:

- curso “Avaliação e Gestão de Programas Educacionais”;
- curso de Tutoria em EAD;
- palestra “Gestão de Pessoas em EAD”;
- seminário “Como garantir o sucesso de uma Ação Educacional”.

5.4 - Ano de 2013:

- I Encontro Nordestino de Escola de Governo;
- participação no “Programa de Desenvolvimento da Gestão Pública para os Municípios (PRODEG-M)”, por meio das escolas de áreas afins ao tema.

5.5 -Ano de 2014:

- palestra “Governança e Governabilidade: poder público e sociedade”.

5.6 - Ano de 2015:

- participação no programa “Ministério Público pela Educação (MPEduc)”, realização do Ministério Público Federal e do Ministério Público dos Estados, por meio das escolas de áreas afins ao tema;
- participação no programa “Capacidades – Educação, Participação e Transformação”, realização do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará, por meio das escolas de áreas afins ao tema (o programa foi realizado até o ano de 2017).

5.7 - Ano de 2016:

- I Encontro EAD em Rede: o perfil da EAD na Rede Estadual de Escolas de Governo do Ceará;
- seminário “As Soluções Tecnológicas de Gestão Educacional das Escolas”;
- Programa de Educação Continuada em Fiscalização e Controle da Execução Orçamentária, em parceria com a Assembleia Legislativa do Estado;
- seminário “Ética e Transparência na Gestão Pública”.

5.8 Ano de 2017:

- seminário sobre Direitos Humanos, em parceria com a Casa Civil

do Governo do Estado;

- seminário “Desenvolvimento e Competências do Servidor Público: práticas inovadoras e exitosas das Escolas de Governo”;
- Seminário de Orientação – Regime Próprio de Previdência Municipal: sustentabilidade e responsabilização, em parceria com o Ministério da Fazenda.

5.9 Ano de 2018:

- I Semana da Avaliação em Escolas de Governo, inserida no evento “Semana da Avaliação na América Latina e Caribe – EVAL2018”, uma iniciativa do Centro para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados (CLEAR-LAC), em parceria com o Centro de Treinamento da Escola de Administração Fazendária (CENTRESAF).

5.10 - Ano de 2019 (primeiro semestre):

- II Semana da Avaliação em Escolas de Governo, inserida no evento “Semana da Avaliação na América Latina e Caribe – EVAL2018”, uma iniciativa do Centro para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados (CLEAR-LAC), em parceria com o Centro de Treinamento da Escola de Administração Pública (CentreNAP).

6 - PARTICIPAÇÃO DO IPC NA REDE DE ESCOLAS DE GOVERNO

O IPC, como integrante da Rede de Escolas de Governo, participa ativamente e se beneficia, como todas as outras, das vantagens de um trabalho em rede. A convivência com as demais escolas membro tem sido muito importante para estreitar os laços institucionais entre o Tribunal e as demais instituições, às quais as escolas da rede estão hierarquicamente vinculadas. Como órgão responsável pelo controle externo da administração pública no Estado do Ceará, essa relação, viabilizada por meio da rede, é muito significativa, uma vez que facilita a realização de ações e eventos conjuntos. Muitas dessas realizações permitem ao TCE-CE conhecer mais de perto o funcionamento das outras instituições, seus projetos e atividades.

Praticamente todas as escolas estão dentro da jurisdição do TCE-CE e isso torna mais importante o relacionamento proporcionado pela rede, tanto para o Tribunal, como órgão controlador, como para os seus jurisdicionados, que são alcançados pela atuação desse controle. As informações obtidas por meio da participação de uma escola de tribunal de contas, em uma rede desse tipo, contribuem para ampliar o grau de conhecimento do Tribunal sobre as atividades dos jurisdicionados, representados por suas escolas que participam da rede.

Por sua vez, os órgãos e entidades jurisdicionados, que participam da rede indiretamente por meio de suas escolas, se beneficiam dos relacionamentos, ações e eventos desenvolvidos no âmbito da rede, para uma melhor compreensão de entendimentos e deliberações da Corte de Contas. Isso ajuda a alinhar os atos de gestão e a condução de políticas públicas. As ações da rede aproximam técnicos e gestores do Tribunal e jurisdicionados, facilitando o alinhamento de conceitos, processos, normas e deliberações que impactem o funcionamento da administração pública.

Uma oportunidade vantajosa propiciada pela rede é a possibilidade de um de seus integrantes poder contar com instrutores pertencentes aos quadros de servidores dos demais integrantes. Isso abre um campo grande de oportunidades para a realização de cursos e eventos de alta qualidade técnica, com especialistas, o que sem dúvida beneficia a todos. Como a composição da rede é multitemática, o ganho com essa colaboração em ações educacionais é muito relevante.

No âmbito da rede, podem acontecer atividades conjuntas entre o Tribunal e seus jurisdicionados, em prol da melhoria da gestão pública não apenas em forma de ações educacionais, mas também em outros tipos de iniciativas, tais como cooperações técnicas, participação em programas, desenvolvimento de pesquisas e estudos, intercâmbio de especialistas, dentre outras.

O interessante da relação entre o Tribunal e seus jurisdicionados, proporcionada por meio das ações conjuntas das escolas integrantes da rede, é que esta pode se dar de uma forma menos formal que o usual. Essas interações, que acontecem de uma maneira mais descontraída por estarem em um ambiente educacional, contribuem com uma aproximação entre o Tribunal e os órgãos bastante profícua e inovadora.

A participação de uma escola de tribunal de contas em um fórum, como o da Rede de Escolas de Governo, onde participam jurisdicionados do

Tribunal, por meio de suas escolas, pode fortalecer também a relação entre os controles externo (exercido pelo Tribunal) e o controle interno dos órgãos. A proximidade proporcionada pela rede pode, por meio de ações de capacitação, especificamente na área de controle, estimular cooperações nessa área. Quanto mais forte o controle interno e mais alinhado com o controle externo, melhores resultados serão obtidos na fiscalização da aplicação dos recursos pela administração pública.

Um benefício destacado com a participação do TCE-CE na rede é o aumento do conhecimento, por parte da sociedade, sobre o papel do Tribunal. Esse ponto representa um passo importante para a promoção das atividades desempenhadas pelos tribunais de contas, e para o estímulo ao controle social.

Oportuno ressaltar que o IPC obteve o reconhecimento dentre as escolas de governo do Estado do Ceará, nos anos de 2017 e 2018, por meio de premiação concedida ao seu Diretor-Presidente (Prêmio Destaques da Política e da Administração Pública e Social, na categoria “Presidente de Escola de Governo”), em votação que contabilizou mais de 5 mil votos de diferentes segmentos da sociedade. O critério de escolha dos homenageados acontece por meio de eleição, por um corpo de jurados e por pesquisa quantitativa e qualitativa.

Pode-se dizer que, com a colaboração e confiança de todas as escolas da rede, o IPC tem exercido certo protagonismo na rede, tendo contribuído para sua criação e exercido a sua coordenação durante mais de dois anos, no período de 2016 a 2018.

Acredita-se ser, pois, muito válida a participação de uma escola de tribunal de contas em uma rede de escolas de governo, ainda mais se a rede for composta basicamente de escolas de instituições jurisdicionadas daquele tribunal. Independente da composição dos membros, a simples participação em uma rede já é muito importante, pois se trata de uma ótima oportunidade para exercitar o trabalho cooperado.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se ser uma excelente oportunidade para as escolas de tribunais de contas participarem de redes de escolas de governo, a exemplo da experiência apresentada neste artigo. Embora considerando os bons resultados que o IPC vem logrando na área de educação corporativa continuada, por meio da formação, capacitação e orientação de servidores públicos e da

sociedade, bem como na participação em programas e projetos variados, é certo que a articulação em rede fortalece e potencializa seu trabalho.

Além dos benefícios que se tem quando se participa de uma rede (cooperação, colaboração, integração, troca de experiência e conhecimentos etc.), há também um fortalecimento dos vínculos do Tribunal de Contas com seus órgãos e entidades jurisdicionados, e outras instituições. A partir de um maior alinhamento entre o controle governamental e as atividades de governo, na condução das políticas públicas, a aplicação dos recursos financeiros pela administração pública se torna mais correta e efetiva.

Adicione a isto a visibilidade concedida ao Tribunal de Contas (e a sua escola), órgão que ainda apresenta altos índices de desconhecimento, e que tem sido alvo de críticas por parte da população. Dessa forma, verifica-se um aumento do conhecimento da missão e atuação do Tribunal, não só por toda a administração pública, mas igualmente pela sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA-FILHO, N. Sobre Redes. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**: em busca de novos espaços de aprendizado e inovação. Salvador: Casa da Qualidade, p. 5-9, 2005.

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em Rede**. 2001. 96 f. Dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro-RJ, 2001.

NASCIMENTO, T. P. C.; ESPER, A. K. Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 2, p. 159-173, 2009.

OLIVARES, J. E. L. **Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas**. 2003. 230 f. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo-SP, 2003.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

POLDONY, J. M.; PAGE, K. L. Network Forms of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 57-76, 1998.



A CULTURA DA GOVERNANÇA NAS CIDADES LATINO-AMERICANAS E A AGENDA 2030 DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA AS EPISTEMOLOGIAS DO SUL

Cláudia Sousa Leitão¹²

De uma cidade, não aproveitamos as suas sete ou setenta e sete maravilhas, mas a resposta que dá às nossas perguntas.

Italo Calvino (1990)

Muitas foram as esperanças depositadas nos valores culturais modernos, especialmente em relação à vida nas cidades latino-americanas. Modernização, Modernismo e Modernidade foram expressões que se fundiram e (con)fundiram na segunda metade do século XX, mas todas elas pareciam alvissareiras. A Modernização referia-se à aceleração das mudanças urbano-industriais, à ampliação e à diversificação dos padrões de consumo. O Modernismo traduzia essas conquistas para o mundo da cultura, estimulando desejos universalizantes a partir da transfiguração de identidades locais. A Modernidade simbolizava, enfim, um *status* civilizacional que encontrava grande acolhida no surgimento das primeiras metrópoles no continente.

Os ares cosmopolitas que anunciavam a presença de fluxos migratórios, essenciais aos processos de urbanização e industrialização, provocavam novas sociabilidades, fruto da efervescência, especialmente do pensamento acadêmico e artístico. Segundo o crítico Mário Pedrosa (ARRUDA, 2001, p.19), “estávamos todos condenados ao Moderno”, ou seja, as cidades latino-americanas iniciavam uma trajetória em que o passado perdia gradativamente significado, em nome da crença no futuro. Novas tecnologias, novos estilos, novas correntes de pensamento, presentes nos territórios urbanos, esforçavam-se para destruir a velha ordem agrária e seu imaginário rural e atrasado, para introduzir, nas representações sobre as cidades, os mitos do progresso.

12 - Mestra em Direito pela USP e doutora em Sociologia pela Sorbonne. Foi secretária da Cultura do Estado do Ceará (2003-2006) e secretária da Economia Criativa do MinC (2011 a 2013). É professora do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará, Diretora do Observatório de Fortaleza, Governança Municipal do Instituto de Planejamento de Fortaleza (IPLANFOR). Consultora em Políticas Públicas para a Cultura e a Economia Criativa e consultora ad hoc da Unesco para a implantação dos indicadores de Cultura da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Mas a modernidade urbana rapidamente despertará os seus próprios fantasmas. O mal-estar civilizacional moderno, que impeliu os indivíduos a se organizarem em sociedade para escaparem do sofrimento, encontrou nas cidades sua maior representação, abalando as retóricas triunfalistas acerca dos modelos globais de desenvolvimento. A concentração de riquezas, a exclusão social, o trabalho precário, a violência, a quantidade e a qualidade insatisfatória dos serviços públicos acabaram por fazer das cidades lugares insalubres, violentos e inabitáveis.

Paradoxalmente, as cidades, que produziram e difundiram os valores culturais de sustentação da Modernidade, têm sido o *locus* revelador da decadência do seu próprio projeto civilizatório. O contrato social, símbolo maior da civilização iluminista, acabou subjugado ao “individualismo possessivo” (MACPHERSON, 1979), *ethos* maior da cultura ocidental. As cidades latino-americanas apresentam, por meio da proliferação viral, das patologias psíquicas, da fome, da degradação ecológica, da exclusão das periferias, os sintomas trágicos de uma mesma patologia social que, há décadas, vêm anunciando a crise do “eu egocêntrico” diante do “nós solidário” (MORIN, 2010, p. 205), revelando a crise da própria humanidade. A economia mundializada, ao criar prosperidade, também fez proliferar territórios insustentáveis.

Lá onde o bem-estar material se estabeleceu, ele trouxe um mal-estar moral. Acrescentemos que esses desenvolvimentos hipertrofiaram as cidades, convertidas em megalópoles poluídas e estressadas, e desertificam as zonas rurais, entregues às monoculturas, às criações de gado industrializadas, aos pesticidas poluídos e poluidores (MORIN, 2010, p. 261-262).

Santos (2002) propõe a reinvenção da emancipação social, como alternativa à globalização neoliberal e ao capitalismo global, a partir da formulação de uma sociologia das ausências e das emergências.

Em primeiro lugar, a compreensão do mundo excede em muito a compreensão ocidental do mundo. Em segundo lugar, a compreensão do mundo e a forma como ela cria e legitima o poder social tem muito que ver com concepções do tempo e da temporalidade. Em terceiro lugar, a característica mais fundamental da concepção ocidental de racionalidade é o facto de, por um lado, contrair o presente e, por outro, expandir o futuro [...] Para expandir o presente, proponho uma sociologia das ausências; para contrair o futuro, uma sociologia das emergências (SANTOS, 2002, p. 239).

Nos grandes discursos sobre o desenvolvimento das cidades, o pensamento reducionista ocidental solapou possibilidades, alternativas e caminhos. Santos convoca-nos a ver o invisível, a colher o desperdiçado, a valorizar a diversidade das experiências sociais, comunitárias e intersubjetivas. Para tanto, propõe uma sociologia capaz de enfrentar a razão metonímica, sempre fixada na ideia da totalidade sob a forma da ordem (SANTOS, 2002).

A forma mais acabada de totalidade para a razão metonímica é a dicotomia, porque combina, do modo mais elegante, a simetria com a hierarquia. A simetria entre as partes é sempre uma relação horizontal que oculta uma relação vertical. [...] Na verdade, o todo é uma das partes transformada em termo de referência para as demais. É por isso que todas as dicotomias sufragadas pela razão metonímica contêm uma hierarquia: [...] conhecimento científico/conhecimento tradicional; homem/mulher; cultura/natureza; civilizado/primitivo; capital/trabalho, branco/negro; Norte/Sul (SANTOS, 2002, p. 242).

A crítica da razão metonímica é essencial e urgente, para que se possa recuperar experiências, saberes, fazeres e tecnologias nas cidades latino-americanas. Santos nos estimula a pensar além das dicotomias e suas relações de poder, ou seja, a pensar o Sul como se não houvesse o Norte. Afinal, o que existe no Sul que escapa da dicotomia Norte/Sul? A metropolização das cidades latino-americanas foi produzida a partir de modelos exógenos de desenvolvimento, ou seja, a partir dos imaginários e representações das cidades do Norte. A razão metonímica acabou produzindo nas cidades latino-americanas espécies de cidades-simulacro, ignorando-se práticas, identidades e sociabilidades comunitárias, sobretudo as contribuições das populações na construção de seus próprios destinos.

Santos (2002, p. 246-253) observa que a produção da inexistência de populações, cidades e países acontece a partir de várias lógicas derivadas, respectivamente de diversas categorias de monocultura: a monocultura do saber, que considera o conhecimento científico e a alta cultura os critérios únicos da verdade e da estética; a monocultura do tempo linear, que busca estabelecer um sentido evolucionista para a história, sempre liderada por países centrais no sistema-mundo; a monocultura da naturalização das diferenças, definidora de privilégios a partir de classificações sociais como a raça, o sexo, a educação formal, entre outras; a lógica da escala dominante (do universal e do global) sobre as experiências comunitárias e, por último, a lógica produtivista, na qual uma determinada percepção de crescimento

econômico e seus respectivos critérios de produtividade são prioritários e inquestionáveis. Para o enfrentamento de cada lógica, Santos propõe uma ecologia que se proponha a enfrentar os pensamentos e práticas hegemônicas. As ecologias dos saberes, das temporalidades, dos reconhecimentos, das trans-escalas e da produtividade contribuem, segundo Santos, para o florescimento das epistemologias do Sul. Na América Latina, outros saberes, temporalidades e práticas sociais, novas formas alternativas de produção econômica, novas governanças necessitam ganhar visibilidade, para serem reconhecidas e institucionalizadas.

Os objetivos do desenvolvimento sustentável, definidos pela Organização das Nações Unidas para 2030 (ONU, BRASIL, 2015), surgem em um contexto de crise do Estado, dos governos e das instituições. Essa crise também é avassaladora no campo das políticas públicas e da gestão, quase sempre impotentes diante dos desafios das cidades no século XXI. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nasceram em 2012, na Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável, no Rio de Janeiro. Nenhuma metrópole latino-americana é tão simbólica pelos seus desafios sociais, ambientais, culturais, políticos e econômicos. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) iniciaram um esforço global, em 2000, para combater a indignidade da pobreza. Os ODM estabeleceram objetivos mensuráveis, universalmente acordados, para erradicar a pobreza, enfrentar a fome, ampliar a saúde e o bem-estar, a educação de qualidade, a igualdade de gênero, a água limpa e o saneamento, a energia limpa e acessível, trabalho digno e sustentável, inovação e infraestrutura inclusiva, redução das desigualdades, consumo e produção sustentável, ações contra as mudanças climáticas, proteção da vida aquática e terrestre, assim como a revitalização e ampliação de parcerias globais.

Mas vale destacar dois ODS essenciais para a vida nas cidades: o décimo-primeiro, relativo às cidades e a vida comunitária sustentável, e o décimo-sexto, que se refere à paz, justiça e instituições sustentáveis. Cidades são assentamentos humanos que devem ser inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis. Cidades devem promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando a todos o acesso à justiça, por meio de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, em todos os níveis. Não termos cidades sustentáveis se não avançarmos em novos processos de participação social. O fracasso de planejamentos produzidos ao longo do

século XX revelam a racionalidade metonímica, que ignorou a capacidade das populações de encontrarem soluções e alternativas para os seus próprios problemas. Já não bastam as tradicionais representações sociais da democracia representativa. Necessitamos de uma cultura da governança, que crie as condições de sustentabilidade para o desenvolvimento nas cidades.

Nesse sentido, a cultura da governança é muito mais processo do que produto, ela é aprendizagem, matriz de transformação e fundamento para a construção de novas epistemologias, outros modos de pensar, de ser e de agir. Nesse contexto, as políticas públicas devem comprometer-se cada vez mais com a governança territorial, uma governança capaz de fazer dos indivíduos os protagonistas do seu próprio desenvolvimento. No entanto, uma nova cultura da governança também não pode prescindir de novos modelos mentais, de novas estruturas públicas, enfim, de novas institucionalidades.

Apesar das tecnologias sociais, especialmente na área da governança, produzidas nas cidades latino-americanas, elas ainda não são reconhecidas, sendo quase sempre tratadas como *cases*. Apesar da invisibilidade dessas práticas no contexto global, elas são reveladoras dos novos conteúdos que a governança passa a agregar aos significados do desenvolvimento nos países e nas cidades do Sul. Os desafios para a governança nas cidades do Sul são instigantes, mas as experiências produzidas são animadoras no enfrentamento dos fatores culturais da pobreza, na ampliação dos papéis da economia criativa como fonte de desenvolvimento sustentável, na produção de novos indicadores, na construção de programas educativos que contribuam para a superação de todas as formas de discriminação das minorias, no incentivo ao empreendedorismo, no reconhecimento das práticas culturais tradicionais, na gestão dos hábitos em favor da alimentação e da saúde, na produção cultural verde e no uso de energias limpas, na integração das artes às cidades, especialmente em assentamentos urbanos vulneráveis, na criação de circuitos e territórios criativos, na humanização dos espaços públicos, a partir da recuperação, restauro e de novos usos do patrimônio cultural, nas garantias de trabalho digno, na inclusão de jovens marginalizados nos sistemas produtivos, na criação de moedas criativas e de acesso ao crédito e ao financiamento, na inovação nos negócios, na gestão dos direitos humanos, na proteção de comunidades afetadas pela violência. Todas essas práticas são emancipatórias e indicam a chegada de um novo tempo, mais solidário e criativo. Que assim seja.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, M. A. **Metrópole e Cultura**: São Paulo no meio século XX. Bauru, SÃO PAULO: EDUSC, 2001.

CALVINO, I. **As cidades invisíveis**. Trad. Diogo Mainardi. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

MACPHERSON, C.B. **A teoria política do individualismo possessivo**: de Hobbes a Locke. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

MORIN, E. **Meu caminho/Edgar Morin**: entrevistas com Djénane Kareh Tager, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

ONU BRASIL, 17 objetivos para transformar nosso mundo. ONU **Brasil - Agenda 2030** [on line], 13 out 2015. Disponível em: <www.nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em 26 jul. 2020.

SANTOS, B. S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 63, Outubro 2002: 237-280.



VI OS IMAGINÁRIOS DO LABORATÓRIO CIDADÃO: LABORATÓRIOS CIDADÃOS E NOVA INSTITUCIONALIDADE

Um laboratório é um espaço, uma cultura e uma comunidade. Um espaço porque é imprescindível um lugar mais ou menos reservado, físico e/ou virtual, que permita o encontro das pessoas, o armazenamento de dados e dispositivos, além do desenvolvimento de projetos. Um salão de festas não é o mesmo que uma capela de culto, uma galeria de exposições ou uma quadra de basquete. Cada um desses usos produz práticas únicas que, juntas, formam uma subcultura. A mesma coisa se aplica ao laboratório, cuja subcultura deseja reunir, de forma harmoniosa, a necessidade de experimentar, a exigência de documentar e a vontade de representar. As três ações envolvem máquinas de teste ou controle, equipamentos técnicos ou de gestão, estratégias de abertura ou de comunicação e protocolos de interação ou codificação, além de muita papelada e inúmeros cuidados. Mas, nossa caracterização da vida em laboratório seria incompleta se não falássemos da comunidade que o sustenta e o apoia. Evocamos a noção de comunidade porque queremos insistir na natureza colaborativa, pública e compartilhada do laboratório. Como sabemos, nem todas as comunidades são iguais, mas as produzidas por laboratórios fizeram do erro o principal dispositivo de aprendizagem, e do acesso livre o instrumento que garante a livre e, em consequência, a distinta circulação de ideias e procedimentos.

Pode-se dizer também que um laboratório é uma coisa, um arquivo e uma obra de arte. Uma coisa, porque tem perfis definidos, um nome, um endereço, alguns recursos, uma equipe e um projeto. Mas estamos cientes de sua existência, na medida em que, por meio do registro de suas atividades,

13 - Pesquisador do Centro de Ciências Humanas e Sociais do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC). Idealizador do Laboratório dos Comuns, com sede no MediaLab-Prado (Madri/Espanha). Acesso ao currículo completo: orcid.org/0000-0001-7466-772X. Email: alaf999@gmail.com.

14 - Tradução, do idioma Espanhol para o Português, realizada por Ellen Garcia, Gerente de Estudos e Pesquisas da Diretoria do Observatório.

possui poder de transformar-se em um arquivo. Se para que haja leitores deve haver textos, dispositivos de leitura e códigos compartilhados, também são necessárias condições para que ocorram pesquisas, pois, para existir, o laboratório necessita conectar-se com as tradições que o iluminaram. Por isso, ele também é um repositório de experiências vividas (e registradas!). Mas um laboratório seria apenas incipiente (cacofônico, redundante, propagandístico) se não atuasse como uma ferramenta de visualização, ou seja, se não fosse capaz de nos mostrar o invisível, o inefável ou o inédito.

E por que não explorar as vantagens de imaginar o laboratório como uma cozinha doméstica, um *playground* e uma festa de aniversário? Agora, queremos conectar a ideia do laboratório com a experiência ordinária e comum, porque na cozinha há muito lixo, muito trabalho experimental, mas também nunca falta um livro de receitas. Sempre se diz que a criatividade é filha do jogo ou, em outras palavras, da capacidade humana de encontrar diversão em contextos alternativos, fluidos, mutáveis e abertos à surpresa. O conhecimento se tornou muito sério, mas nem sempre foi assim. Há muitas evidências que vinculam o sucesso da ciência moderna à sua capacidade de expandir seu público. Afinal, a filosofia experimental, durante o século XVIII, passou a ser um tópico obrigatório de conversação nos salões e em cafés públicos, conquistando a sua presença na imprensa e nas festividades populares.

Mas, se os pesquisadores fossem os cidadãos, logo todos os laboratórios estariam cheios de cidadãos. Essa observação torna especial esse novo espaço que agora chamamos de Laboratório Cidadão? Começemos dizendo que eles são lugares onde a cultura também é praticada de modo experimental, público, documentado, criativo e aberto. Os laboratórios acadêmicos trabalham produzindo fatos, controlando com grande rigor todas as variáveis em jogo. Nada é deixado para o aleatório e tudo é monitorado. São espaços de culto à precisão, ao controle e à crítica, entre outros dispositivos de depuração. Para conseguir isso, os pesquisadores precisam fazer grandes sacrifícios. O maior de todos é chamado reducionismo, um gesto que resume o melhor e o pior dessa particular maneira de conhecer. O melhor porque, sem a imaginação, capaz de simplificar os processos para a quantidade mínima de variáveis que somos capazes de gerenciar, tudo seria muito complexo e incontrolável. O pior porque a cultura de laboratório fragmenta, compartimenta e simplifica

a realidade. Os médicos dividem o corpo por órgãos, biólogos por genes, os físicos por partículas, os botânicos por espécies, os antropólogos por tribos, os historiadores por períodos, os geógrafos por regiões e os sociólogos por conflitos.

Os laboratórios se tornam cidadãos quando se abrem para a rua e quando trabalham com um material abundante e intangível que é a experiência. Existem muitos preconceitos contra o experimental. Na percepção da Academia, o Laboratório Cidadão tende a ser considerado como o reino da ocorrência, improvisação e capricho, pois a experiência é apenas subjetiva, parcial e fluida. Mas há vantagens, nessa percepção, que merecem ser enfatizadas: primeiro, a experiência ali transmitida é de cada um, já que todo mundo é especialista em suas próprias experiências; segundo, é verificável e, portanto, pode ser utilizada para criar conhecimento novo, coletivo e anônimo; e terceiro, é um mecanismo permanente de inovação social, pois todos os excluídos (por razões de classe, raça, gênero, crença, ideologia, sexualidade, comportamento, linguagem ou saúde) já se incomodaram com os discursos conformistas, oficiais e majoritários, que os deixam de fora e que os tornam mais ou menos invisíveis. Eles sabem por experiência própria, mas dizem que estão errados e que sua percepção da realidade é tendenciosa. Todavia o problema se torna ainda mais grave se você pertence a uma minoria insignificante, como os enfermos crônicos, os deficientes, os despejados ou os que não possuem documentos. Pode-se, deve-se e necessita-se protestar, como sempre foi feito. Mas quando você sai do protesto para a proposta, existem muitas possibilidades de se fazer nascer um Laboratório Cidadão.

Construir uma proposta não é uma tarefa fácil. Estamos falando de grupos muito heterogêneos e unidos por uma singularidade (ser autista, ser imigrante, ser lésbica ou adicto). Assim, formam-se comunidades não identitárias que, primeiro, precisam aprender a ouvir uns aos outros, fazendo dessa diferença um ativo e não um obstáculo. Segundo, precisam comparar suas experiências, o que as forçará a encontrarem uma linguagem comum com a qual possam interagir e crescer enquanto grupos. Terceiro, para alcançar capacidade de diálogo com o exterior ou, em outras palavras, ganhar visibilidade nos espaços públicos, não há outro remédio a não ser tornar seus argumentos robustos, documentando-os, refinando-os, ordenando-os, comunicando-os e distribuindo-os. Todas essas tarefas são essenciais e demandam muito trabalho dos laboratórios. Como podemos constatar, os

trabalhadores de teste, como Bachelard chamou os cientistas, já não pertencem mais ao reino exclusivo dos seus laboratórios, cujas fronteiras foram dissolvidas.

Nos Laboratórios Cidadãos, o trabalho é realizado a partir da experiência e por um grupo não identitário. Isso é tudo? Há mais alguma coisa a dizer nessa caracterização da urgência? Sim, há mais coisas a contar, mas é inevitável falar sobre resultados, propósitos, funcionalidades. Sua mais importante razão de ser é dar visibilidade aos problemas que o constituem, sem suplantar ou sombrear o grupo que sofre com esses problemas. Os indivíduos não são um instrumento de diagnóstico, mas sim de escuta. Embora os especialistas nunca sejam supérfluos, eles não estão lá para dar lições, mas sim para acompanhar aqueles que sabem o que está acontecendo, mas não conseguem encontrar as palavras para nomeá-lo. Nesses laboratórios sempre se está aberto à chegada de novos sujeitos, novas comunidades, novos relatos e outras experiências, porque, para cada contexto, haverá de se optar entre as várias formas de narrar. Um Laboratório Cidadão funciona como uma incubadora de comunidades. Sua principal função não é sobrecarregar o mundo com novos objetos epistêmicos (fatos, conceitos, coisas ou protocolos), patenteáveis ou não, mas recompor o que sabemos para garantir outras formas de convívio, assegurando novas composições, mais do que outras representações. Enfim, os Laboratórios Cidadãos são espaços onde aprendemos a viver juntos, espaços, por excelência, para a política da experimentação.

Os Laboratórios Cidadãos são espaços de produção de conhecimento, caracterizados por sua hospitalidade em relação a atores heterogêneos. São espaços abertos, colaborativos e híbridos, que operam como uma infraestrutura versátil, escalável e de baixo custo. Os Laboratórios Cidadãos abordam, sobretudo, problemas dos coletivos cidadãos, das comunidades afetadas e dos movimentos sociais, tentando torná-los visíveis. Neles se aprende a transitar, particularmente, as minorias, desde o protesto à proposta, ampliando-se as possibilidades de diálogo com gestores públicos. Em suma, os laboratórios constituem *locus* de aprendizado do “viver juntos”, em que minorias são tratadas como sensores de alerta de problemas que virão, como grupos de vanguarda que antecipam, em pequena escala, um mundo comum. Enfim, os Laboratórios Cidadãos são espaços, por excelência, para políticas de experimentação.

Experimentar é algo que as administrações nem conhecem nem podem fazer. Não foram concebidas para explorar com práticas inseguras, modelos instáveis, resultados provisórios, protocolos abertos e dados fragmentados. O setor público apenas se sente à vontade em trabalhar para a maioria, com usos normatizados, regulamentos comprovados e fatos normatizados. Em geral, as organizações não estão preparadas para experimentar. Erros, falhas e fracassos são atribuídos à irresponsabilidade, indolência ou ignorância de seus promotores. Às vezes são até acusados de prevaricação ou desvio de recursos e, por isso, não podem aprender muito. O resultado é que organizações públicas não estão preparadas para levar a sério a existência de minorias ou enfrentar problemas cujo impacto ainda é invisível, inédito ou ilegível. Suas ações acabam invisíveis, inéditas ou ilegíveis. Suas ações acabam sendo insatisfatórias no enfrentamento de grande parte dos problemas reais que nos afetam e preocupam. Os Laboratórios Cidadãos surgem da necessidade de criação de espaços onde se possa experimentar outras formas de fazer política, com novos atores e com atores, em geral, ausentes, para lidar com questões que as ferramentas institucionais tradicionais não detectam.

Dada à natureza das atividades a serem realizadas, os Laboratórios Cidadãos não precisam ser dotados de uma estrutura muito rígida, mas devem estar abertos a formas de organização autogerenciadas, flexíveis, distribuídas e intermitentes. Devemos evitar a ideia de estatuto ou regulamentação, bem como as métricas que acabam sendo muito mais instrumentos de prescrição. A própria adequação legal desses novos instrumentos institucionais já é uma inovação administrativa notável. Partem de um ecossistema, são instituições em rede, de natureza descentralizada, resiliente e recursiva.

Os projetos que tenham assento nos Laboratórios Cidadãos são de cozimento lento. O processo de maturação das propostas demanda tempo. Não sabemos quanto, mas sabemos que os participantes vêm às reuniões por necessidade ou por amor aos processos que são implantados, já que os laboratórios são espaços de aprendizado e de conexão. Sua principal característica é a hospitalidade, e seu principal dispositivo de acolhida e acompanhamento é a mediação. Desde o ponto de vista institucional, eles deverão funcionar como dispositivos de escuta, pois, quando funcionam adequadamente, são as partes interessadas que decidem como se organizar, como construir sua agenda, como documentar e contrastar critérios e como moldar suas conclusões.

Os Laboratórios Cidadãos são herdeiros e promotores da cultura livre. São espaços que cultivam licenças gratuitas e que abraçam a ideia de que o conhecimento é feito por todos e, também, deve ser para todos. Não somente a produção de conhecimento é inspirada pela cultura *hacker*, mas também a sua transmissão. É por isso que os laboratórios devem dar maior importância à tarefa de documentar os projetos que amparam, buscando transformar a cultura do produto em cultura do processo, enfim, para que as coisas não terminem quando a sessão de trabalho estiver encerrada, mas para que o trabalho seja prolongado através dos comentários daqueles que acompanham os processos e/ou os replicam. A tarefa de documentar é uma condição necessária para que a replicação seja viável. Em um Laboratório Cidadão não há diferença entre documentar, comunicar e replicar.

Os Laboratórios Cidadãos não definem uma escala ideal para as suas atividades. Eles devem estar preparados para receber, por exemplo, um grupo de asmáticos interessados em monitorar a qualidade do ar, ou um grupo de empreendedores movidos pela vontade de explorar as possibilidades da economia colaborativa/circular, além de outros grupos, atraídos pelas promessas da cultura *hacker*, pelo jornalismo de dados, pela fabricação em 3D, pelas pedagogias radicais, as práticas tradicionais, as novas oralidades ou a redação experimental. Enfim, o local, o bairro, o rural, a vizinhança, o marginal, o disfuncional ou o indígena são entornos primários e primordiais que estimulam e enraízam as vontades dos Laboratórios Cidadãos no desenvolvimento de políticas experimentais, de prototipagens.

A Administração Pública é prisioneira de suas tradições e nenhuma é mais estabelecida ou mais necessária do que a burocracia. Muitos são aqueles que a criticam e certamente não lhes faltam razões, embora necessitemos dela como a garantia da igualdade entre os cidadãos, a estabilidade dos procedimentos e o convívio entre grupos sociais. Sem burocracia não há democracia. Mas, não se trata, somente, de aperfeiçoar a gestão. Caso estejamos dispostos a ampliar o espaço público, também é necessária a experimentação, para que possamos incorporar doses crescentes de pluralidade, diversidade e complexidade. As políticas experimentais são parte da nova bagagem prática com que enfrentamos os problemas do mundo pois, para resolver conflitos, não bastam apenas as técnicas para a produção de diagnósticos, características dos especialistas. Essas técnicas não são supérfluas, mas também não são suficientes. Precisamos aprender a ouvir a vibração da cidade. Precisamos de um arsenal de dispositivos de escuta para qualificar e complementar o conhecimento especializado. E isso será um problema que teremos que aprender a gerenciar, porque eles geralmente operam a partir de epistemologias e indicadores incomensuráveis. Além das habilidades de diplomacia ou mediação, são necessárias práticas que não temam equivocarse e que sejam colaborativas, recursivas, públicas e abertas. As políticas experimentais que defendemos aqui, como complementares à burocracia, são orientadas para a produção de protótipos.

1 - WORKSHOP ABERTO DE PROTOTIPAGEM E POLÍTICA EXPERIMENTAL

Em outubro de 2018, fui convidado pela Prefeitura de Mérida (México) para acompanhar um projeto de implementação de formas de governança e participação cidadã. Minha resposta de aceite também continha os conceitos que tentavam articular uma proposta. Entre eles, logicamente, apareciam as noções de experimentação, escuta e prototipagem. Também nomeei algumas das práticas das quais gostaríamos de fugir e, em particular,

três foram enfaticamente rejeitadas: o **assistencialismo** (subordinando a promoção de solução a outros), o **expectativismo** (manipulado para semear uma confiança inesperada) e o **solucionismo** (simplificar optando por propostas tecnocráticas). Esses três males estão sempre presentes nas pregações dos gurus desenfreados do empreendedorismo, em nome da inovação social. Os três males são compartilhados por quem vê o mundo como uma constelação de problemas, que aguardam a chegada de um empreendedor para resolvê-los. As três retóricas compartilham a crença (ou melhor, a ideologia) de que o espírito criativo deve substituir o espírito crítico. As três sensibilidades, em suma, acreditam que o mais urgente neste novo clube de vencedores é ser eficiente, aberto e autossuficiente. Colocar-se em suas mãos, no entanto, é perigoso, porque a satisfação dos seus sonhos liberais se faria às custas do sofrimento dos demais. E é por isso que é tão importante recuperar o poder da escuta, não apenas para entender o que os interessados esperam, mas também para mitigar os excessos reducionistas daqueles “que sabem”.

A proposta que fizemos foi materializada em um *workshop* de dois dias e meio intitulado “Como temos que mudar a nós mesmos para que algo mude”. E a metodologia, como em ocasiões anteriores, é uma variante das muitas coisas praticadas e que aprendemos no MediaLab-Prado. Dividimos o tempo em cinco blocos, cada um com a sua própria finalidade e todos convergentes. Os dois primeiros blocos, desenvolvidos durante o primeiro dia, foram dedicados a mapear os problemas que nos reuniam e, à tarde, à formação dos grupos de trabalho, usando o *barcamp*¹⁵ como ferramenta.

15 - *BarCamp* é uma espécie de rede internacional formada em torno de um modelo de conferência, geralmente referenciado como desconferência. Inicialmente essa ferramenta era voltada para profissionais e empresas de desenvolvimento de *software* e tecnologias, contudo atualmente está sendo utilizada para atingir objetivos diferentes dos referenciados. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/BarCamp>>. Acesso em: 10 dez. 2019. Nota explicativa feita pela equipe do Observatório de Fortaleza.

Quadro 1 – Prototipagem aberta e política experimental: Sobre como mudarmos para que possamos mudar algo

O *workshop* nasce da dupla convicção de que, para elaborar políticas públicas precisamos aprender a ouvir, o que nos forçará a desaprender, ou seja, a admitir que, para mudar algo devemos mudar a nós mesmos.

Nossa motivação então é identificar as principais (intra)inovações que a instituição deve assumir para depois decidirmos transformar o entorno, tornando-o mais hospitaleiro, inclusivo e sustentável.

O objetivo do *Workshop* é fornecer aos participantes as ferramentas básicas de prototipagem aberta. Para obtê-las, tentaremos tornar o grupo o mais heterogêneo possível, buscando paridade de idade, gênero, cultura, ideologia, capacidade e território.

<p><i>Dia 1: mapeamento, barcamp e roteiro</i></p> <p>A DIFERENÇA COMO UM ATIVO</p> <p>>> construção de um palco aberto, criativo e situado</p> <p>>> construção de um relato comum</p> <p>1) Apresentação do <i>workshop</i> (15') e dos participantes (1' / pessoa >> 45')</p> <p>2) Mapeamento: o que queremos saber (90')</p> <p>3) <i>Barcamp</i>: o que desejamos saber (2' por desafio). Formação de grupos (total de 30')</p> <p>4) Roteiro: o que podemos saber (60')</p> <p>5) Configuração comum (protótipo 5' + 10' comentários >> 120')</p> <p>6) Considerações finais</p> <p>Metodologia</p> <p>O <i>workshop</i> será realizado em três dias e será dividido em 5 blocos. Os blocos da manhã estarão em produção e os blocos da tarde serão compartilhados e refletidos.</p> <p>>> Os participantes deverão vir com algumas leituras anteriores, que serão atribuídas aleatoriamente, e cujo objetivo será o de apropriar-se do Kit de Emergência. As leituras estão disponíveis no Observatório de Fortaleza¹⁴</p> <p>>> O primeiro dia será dedicado à imersão e mapeamento no / do tema que nos une: como nos mudar para que algo mude.</p> <p>>> No segundo dia, estaremos imersos em uma oficina de produção, onde trabalharemos em grupos para que cada um imagine um protótipo, ou seja, uma proposta provisória, inacabada e aberta.</p> <p>>> No terceiro dia, dedicaremos à validação direta dos protótipos com os interessados, bem como à sua comunicação à opinião pública.</p>	<p><i>Dia 2: desenho do protótipo e sua validação</i></p> <p>PENSE COM AS MÃOS</p> <p>>> dar forma a anseios compartilhados</p> <p>>> adicionar capacidades</p> <p>>> objetificar x objetivar</p> <p>1) Finalizar o roteiro: objetivos gerais e específicos, identificação de capacidades, atribuição de tarefas, prazos para execução, tarefas comuns (30')</p> <p>2) Desenvolvimento de protótipo: experimental, incompleto, viável (120')</p> <p>3) Estratégia de validação e comunicação (30')</p> <p>4) Configuração comum (protótipo 5' + 10' comentários >> 120')</p> <p>5) Considerações finais</p>	<p><i>Dia 3: validação e comunicação</i></p> <p>OUVIR PARA DESAPRENDER</p> <p>>> compartilhar o protótipo e ouvir o eco.</p> <p>>> desenho a partir de baixo</p> <p>>> a arte de ser responsável</p> <p>1) Apresentação do protótipo: motivação, objetivo em particular, o que conseguimos e o que continua por fazer (5' cada equipe e 10' comentários) >> 120')</p> <p>2) Preparação da apresentação antes da imprensa (protótipo 5' >> 10' comentários). Sessão de feedback.</p> <p>3) Apresentação da imprensa e celebração do workshop.</p> <p>Kit de emergência</p> <p>1 - Prototipagem</p> <p>2 - Mediação</p> <p>3- Mapeamento</p> <p>4 - Documentação</p> <p>5 - Licenças</p> <p>6 - Sentido humano</p> <p>7 - Bem Comum</p> <p>8 - Laboratório Cidadão</p> <p>9 - Cultura experimental</p> <p>10 - Impacto</p>
---	---	---

O mapa serviu para coletar impressões sobre o que deveria mudar dentro da prefeitura antes de se oferecer intervir no seu entorno. Foi emocionante para mim verificar, mais uma vez, a adequação desta ferramenta para, por um lado, horizontalizar um grupo de trabalho e, em segundo, identificar coletiva e colaborativamente os problemas sobre os quais deve-se agir. No segundo dia, nos dedicamos a prototipar soluções aos problemas para os quais eles atraíram participantes, e propostas que, durante o *barcamp*, foram expostas de forma espontânea. Creio que os participantes ficaram felizes ao ver que, de fato, não havia outra agenda além da vontade de acompanhar sua capacidade de autogerenciamento.

Os problemas começaram no segundo dia, quando percebemos muita dificuldade em entender a diferença entre um projeto e um protótipo. Uma vez identificado o problema, pedi-lhes para estudá-lo dentro de cada grupo, em um esforço para compreendê-lo bem, a partir de vários olhares e possibilidades. Convidei-os a não demorar muito nesse exercício. Propus que eles fizessem isso em cerca de 30 minutos para que, na continuidade, construíssem um roteiro que deveria combinar três variáveis: as capacidades individuais, as partes nas quais o problema foi decomposto e, finalmente, a atribuição de tarefas e prazos para cada um dos participantes. O roteiro é apenas uma representação da forma e dos prazos do fazer juntos. O segundo dia terminou, portanto, com a identificação do problema de forma colaborativa e clara, criando-se o foco por meio do qual cada grupo centralizaria seu olhar e projetaria suas habilidades.

No dia seguinte, bastaram alguns minutos para que as pessoas percebessem que não estavam realizando protótipos, mas, sim, fazendo um projeto que converteria o seu objetivo em políticas públicas. Os seis grupos, em que estavam divididos os participantes, presumiram que o trabalho a ser realizado seria um plano de ações organizacionais, financeiras e administrativas, o qual poderia envolver indiretamente chefes e outros membros ausentes da sala. Quando perguntamos a eles como tinham tanta certeza de obter os recursos que estavam programando, responderam que sabiam disso por experiência própria ou que, em alguns casos, haviam verificado por telefone. O problema é que todos começaram a elaborar um calendário de atividades ligadas à inauguração de alguma ação do governo. Eles estavam fazendo o que

16 - O material relativo ao Kit de Emergência referido pelo autor estão disponíveis no Observatório de Fortaleza no idioma Espanhol. Caso tenha interesse no material entrar em contato pelos endereços eletrônicos: observatoriodefortaleza@iplanfor.fortaleza.ce.gov.br ou observatorioiplanfor@gmail.com.

sempre fizeram. Estavam projetando sermões laicos dentro de uma zona de conforto, isto é, declarando intenções para que coisas desejáveis acontecessem. Todos sabemos que o papel apoia tudo. Não há ideia visionária, absurda, criminal ou banal que não encontre acomodação em uma folha de papel em branco. Tudo vale, porque nós apenas consumimos tinta para empilhar palavras!

Perguntamos, repetidamente, como eles sabiam que aquilo poderia funcionar. Tentamos explicar que um protótipo é o que construímos para verificar se ideias são viáveis. Insistimos que um protótipo é uma coisa, algo que dá forma concreta a um anseio. Usamos, como exemplo, a diferença que há entre uma cenografia e um contexto, porque em algo decorado pela memória tudo é material, tem uma cor e uma textura, é feito com ingredientes já conhecidos, ao exemplo da participação dos atores que têm idade, estatura e um timbre de voz previsíveis. Nesse caso, tudo é tangível, ao contrário do que ocorre nos contextos em que construímos paisagens relacionais e abstratas, repletas de agentes virtuais, cujo tempo está sempre se esvaindo, cuja corporalidade está em processo de diminuição e onde aos personagens é negado um papel definido e definitivo. Os atores, em um contexto, são entidades convocadas com o único objetivo de verificar uma teoria; em uma cenografia, os atores, construídos como arquétipos, esforçam-se para ser (como) nós. Os protótipos pertencem ao mundo das cenografias e não dos contextos. Os protótipos habitam o mundo dos artistas e engenheiros, antes do universo dos historiadores ou economistas. É mais fácil pensar as coisas onde as questões espaciais são determinantes do que com o planejamento. Enfim, se existe um plano para ser implantado, mostre-me primeiramente um protótipo e diga-me como ele funciona.

2 - DA CULTURA DO PROJETO À CULTURA DO PROTÓTIPO

A cultura do protótipo não é óbvia. Os artesãos e donas de casa só sabem pensar com protótipos. Nada os convence até vê-los funcionando. E eles os fazem funcionar porque os corrigem lentamente, após muitas interações, tentativas, testes e erros. Praticam o vangloriado método de tentativa e erro. E poderia ser de outra forma? Eles vão levando a vida dessa forma por não desejarem colocar suas economias em risco. Não têm tempo para bobagens e, por isso, são forçados a experimentar. Quando fracassam, ninguém lhes paga

os custos, sendo os únicos responsáveis. Prototipar, portanto, implica em um alto nível de comprometimento. Não é um entretenimento moderno, nem um trabalho para ociosos. Prototipar bem, para aqueles que não podem arriscar muito, significa valorizar as noções de baixo custo e de foco rápido. Os funcionários fazem protótipos? Os guardiões do procedimento e custódia da papelada fazem protótipos? Existem burocratas inovadores? Claro que sim, mas tem que ser gente muito comprometida. Apenas um servidor público, com grande consideração por sua responsabilidade, ousaria prototipar.

Falamos muito, em Mérida, sobre o desencontro entre a cultura burocrática e a cultura da prototipagem ou, em outras palavras, sobre a tensão entre a cultura da boa governança e a cultura da experimentação. Não tínhamos tempo para muitas conjecturas, mas percebíamos que algo estava acontecendo. Eu estava dizendo que não queríamos sermões nem excesso de palavras. Eu pedia que contassem o que sabiam por meio de sinais, gestos, desenhos, diagramas, caretas ou mímicas. Melhor ainda, muito melhor: pedia que não me explicassem nada, mas me mostrassem algo. Ao final, quando nos despedimos, reconhecemos a dedicação, compromisso e empatia do grupo com o qual trabalhamos. De nenhuma maneira eram funcionários indolentes e entediados. Eles queriam aprender e queriam mudar. Esse era o mote: “mude-nos para algo mudar!” Eu creio que algo aconteceu ali. Essa narrativa ratifica que, ao descobrirmos a diferença entre um protótipo e um projeto, mudamos o século, ferramentas e valores. Transitando de promessas a propostas, de palavras a artefatos e de competição à colaboração, todos nós acabamos por respirar outra atmosfera e a imaginar outra vida.

Durante todo o tempo, estávamos muito conscientes da necessidade de acolher em nós a cultura da prototipagem. Testemunhamos muitas conversas e perguntas. E, como sempre, adoramos ver o percurso implicante, imprevisível e intermitente dos protótipos. Voltávamos e avançávamos nesse exercício, cegos às vezes, e lúcidos em outras ocasiões. Não há caminhos fáceis. Protótipos que se constroem onde há mais tensão, mas onde alguém se atreveu a questionar o ponto de vista dominante, são os melhores. É o que quase sempre acontece. Os resultados não são os mesmos, quando tudo corre sem conflito, quando há alguém com muito caráter que tira proveito da timidez ou do desapego dos outros.

O trânsito de culturas que queríamos promover é sintetizado em uma tabela que, por si só, quer ser um protótipo, uma oportunidade de iniciar uma

conversa e continuar experimentando, continuar comparando experiências e buscando a melhor maneira de nomeá-las, para que elas representem todos nós.

Quadro 2 - Da cultura do projeto à cultura do protótipo		
pessoal >>> colaborativo	terminado >>> aberto	planejar >>> validar
<p>>> O projeto surge da cultura do diagnóstico. Um protótipo é um dispositivo de escuta e, portanto, nunca é pessoal ou disciplinar.</p> <p>>> Um projeto nasce da vontade para formar uma equipe mais ou menos homogênea que compartilha uma linguagem e práticas. Um protótipo é uma maneira de coletar inteligência coletiva e sua expressão de diferença e diversidade</p> <p>>> Um protótipo não tem dono, nem pode tê-lo, porque é fruto de uma afetação mútua</p>	<p>>> Um projeto delimita o campo de jogo e define os papéis de participantes. Um protótipo floresce ao ar livre e ninguém tem a prerrogativa de encerrá-lo.</p> <p>>> Um projeto ganha vida quando se encerra, quando ao apresentar-se define suas propostas. Um protótipo vive na expectativa de incorporar novos atores e está sempre aberto a todas as suas possibilidades.</p> <p>>> Um projeto vive de sua rigidez. Um protótipo sobrevive graças à sua imperfeição.</p>	<p>>> Um projeto cresce adicionando pontos de vista. Um protótipo avança por modos comparativos: de fazer.</p> <p>>> Um projeto é um gênero literário, diz coisas. Um protótipo é um objeto, faz coisas.</p> <p>>> Um projeto descreve com palavras as ações necessárias para desenvolver uma ideia. Um protótipo materializa uma ideia, o torna factível, mostra suas limitações, explicita seus riscos, ajuda-nos a pensar.</p>
<p>>> garantir a heterogeneidade de grupo</p> <p>>> desfocar o papel do líder</p> <p>>> promover afetação mútua através do cuidado.</p>	<p>>> promover liderança empática</p> <p>>> promover a tolerância à incerteza</p> <p>>> incentivar a comunicação rápida de resultados para atrair a opinião externa e a inteligência ambiente.</p>	<p>>> quem prototipa deveria fazer a si mesmo três perguntas: o que vemos?, o que acontece?, como funciona?</p> <p>> cada grupo deve ter um repositório de perguntas, cuja função seria sempre relembrar se houve vazamentos para abstrações.</p>

3 - O MODELO DE PROTOTIPAGEM

O segundo dia foi para a prototipagem. Pareceu-nos que muito poucos tinham clareza sobre o que tinha que ser feito. Os ativistas tinham mais claro e, de certa forma, aproveitaram-se da situação para exercitar, talvez impor, uma certa liderança. É normal que o grupo enxergue uma liderança, em função da tarefa a ser realizada. Aqueles com maiores habilidades de comunicação acabam dominando a situação, quando o momento da apresentação/prestação se aproxima. Nas fases de desenvolvimento, os *web designers* constituem-se

atores essenciais, ao passo que, nos momentos iniciais, em que ainda são exploradas as dimensões práticas e são identificados os destinatários preferenciais ou as necessidades mais urgentes, são os ativistas que brilham. É encantador observar essa dinâmica rotativa nas responsabilidades dos atores, pois cada reconfiguração de papéis implica em novos e diversos aprendizados. O mais importante, contudo, é enfatizar: “somos todos necessários!” O protótipo não tem um autor, o grupo deve aprender a ser afetado, o resultado deve incorporar todas as inteligências. Creio que não se trata de quatro coisas diferentes, mas uma realidade que, dependendo de como a observamos ou interagimos com ela, mostra-nos uma face diferente. Mesmo se já sabemos pela física quântica sobre a dualidade onda-corpúsculo, teríamos que aprender a falar sobre a natureza quádrupla (eu gostaria de ter sido capaz de escrever sobre isso a partir da metáfora do teatro...) da relação resultado-processo. Essa natureza desafia a Ciência Política, pela ausência de um líder, o Direito, pela inexistência de um autor, a Psicologia, no que se refere à afetação mútua ou, ainda, a Antropologia, no que concerne à pluralidade de mundos. Existem muitos modos de existência do protótipo. O protótipo pode ser muitas coisas, dado que tem uma presença além do grupo que lhe deu vida. O importante, no entanto, não é como pensar sobre isso, mas como habitá-lo. Protótipos existem além do laboratório e se adaptam a muitos ambientes. Apostar em protótipos, no exercício de prototipar, é uma opção para aprender e uma maneira de criar organizações. Prototipagem é um estilo de vida tão radical quanto o do artesão, do ativista e é essencial ao burocrata.

Quem ler as linhas anteriores pensará que parei de prototipar para “navegar” entre abstrações, subestimando a necessidade de “aterrizar” ideias. Talvez estejam certos. Às vezes você tem que subir alto para escolher melhor a aterrissagem. Em realidade, nunca me distanciei de acompanhar o que foi prototipado, nem nunca abandonei a necessidade de explicar protótipos por meio de metáforas que nos permitam tangibilizá-los. Às vezes há sorte, às vezes acertamos. Foi o que aconteceu em Mérida. Alguém me pediu um exemplo em um momento inspirado e eu contei uma história. Suponhamos que, com os milhões de restaurantes que já existem, queremos abrir outro, e levamos muito a sério a ideia de acertar. Para oferecer algo novo temos que arriscar. Finalmente, entre as muitas ideias que comparamos com amigos ou familiares e pesquisas no *Google*, decidimos tentar hibridizar as culturas

Maia e Asteca. E que, para conseguir isso, pegamos um material emblemático de cada um (*o achiote e o nopal*) e decidimos que o casamento de ambos será a principal ideia da nossa oferta gastronômica. Para buscar patrocinadores ou sócios, precisamos de um protótipo que teste nossa ideia e demonstre sua viabilidade.

Nosso protótipo será dois pratos que materializam o projeto. Algo que pode ser provado, discutido, adaptado, melhorado e escalonado. O protótipo não precisa do restaurante aberto, nem de menu impresso, nem de um chefe ou um assistente de cozinha contratados, nem tampouco de toalhas de mesa e copos comprados, ou de uma adegas repleta. Basta apenas um teste de sabor (os técnicos chamam de uma prova de conceito, POC) para saber se continuamos ou não. O exemplo resultou afortunado e os participantes gostaram. Fiquei feliz por ter tido aquele momento de inspiração. E agora me pergunto o que acontece quando não encontramos as palavras. E foi assim que surgiu a ideia de um modelo ou Canvas, como é dito no jargão do *design thinking*¹⁷.

Um modelo é uma maneira ordenada de fazermos perguntas e explorar em grupo as possíveis respostas. Na expressão “explorar possíveis respostas”, a ênfase deve ser colocada nas inúmeras possibilidades que uma comunidade de aprendizagem colaborativa pode produzir. Esse modelo tem três propósitos: ajudar a definir o problema, identificar as possíveis soluções e favorecer a materialização de uma proposta concreta. Ele funciona em um momento instantâneo de um processo, que não é linear nem estático.

A interação, recursividade ou experimentação nos forçam a revisar os passos dados o tempo todo para corrigir, adaptar ou substituir por outros que funcionem melhor. O importante é que uma ideia proposta por algum dos integrantes do grupo, para ser apropriada por todos, deve afastar-se cordialmente do imaginário da autoria.

Um modelo somente é uma ferramenta que funciona quando é inspiradora e permite ao grupo andar juntos. A decisão de adotá-la ou não é do grupo e, em caso algum, deve ser percebida como um passo imprescindível. Não é. O modelo (Quadro 3) foi projetado para ser uma opção, não uma obrigação.

17 - *Design Thinking* “é um processo de pensamento crítico e criativo que permite organizar informações e ideias, tomar decisões, aprimorar situações e adquirir conhecimentos”. RODRIGUES, I. L. P. Aplicativo teste seu cérebro: um artefato utilizando *design thinking* e user experience. Escola Design Thinking, 2017, p. 2. Disponível em: <https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/tcc/pos_graduacao/mba_inovacao_em_design_de_servicos/2018/ilprodri-gues.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019. Nota explicativa feita pela equipe do Observatório de Fortaleza.

Foi imaginado como uma ferramenta para iniciantes, que pode nos ajudar a entender a importância de trabalhar de forma colaborativa e descentralizada. Colaborativa porque queremos adicionar nossas capacidades; e descentralizada porque não necessariamente nós temos que fazer tudo, mas podemos dividir as tarefas e trabalhar, separadamente, sempre que soubermos como manter o foco no compartilhamento.

As janelas 1, 2, 3 e 4 foram pensadas para nos ajudar a entender melhor o que temos em mãos. O que se pretende é entender o problema coletivamente e isso implica explicitar nossas motivações, assim como as evidências nas quais nos embasamos. Na continuação, temos que ajustar nossos desejos à realidade de quem somos. Talvez nem todos nós tenhamos as mesmas motivações ou habilidades ou disponibilidades necessárias para abordar um problema. Isso nos obriga a reconfigurar nossa ideia inicial para que ela se torne viável.

As janelas 5, 6, 7 e 8 descrevem o tempo de aterrissagem. Devemos ser capazes de fragmentar o problema para identificar as partes que podemos solucionar, começando pelas mais estratégicas e que melhor se adaptam às nossas capacidades. Também nos ajudará muito imaginar, ao longo do processo, uma estratégia de validação do protótipo que vamos construir. É evidente querer solucionar uma necessidade que alguém tem, mas também é evidente que, somente teremos certeza do ajuste entre o (saudável) projetado e o (supostamente) demandado, quando dizemos aos afetados nossa proposta, para que seja melhorada e adaptada à situação real.

O design do protótipo começa após terem sido respondidas, embora parcial e provisoriamente, as perguntas para as quais nos convidam as janelas 1 a 8. Se as coisas são realizadas moderadamente bem, dedicando não mais que 5 minutos a cada janela, chegaremos à nona janela com uma promissora jornada em comum. Primeiro, atingiremos uma mínima compreensão do problema; segundo, chegaremos com uma clara consciência de que se trata de um trabalho em equipe, com liderança alternada; e terceiro, teremos dividido as tarefas entre todos os participantes, garantindo que nosso relacionamento não seja apenas entre pares, mas entre partes, como se fôssemos sócios de uma empresa colaborativa.

A janela 9 não é a última porque, como já foi dito, o processo é recursivo e teremos que voltar em nossas etapas para revisar decisões, modificar acordos, alterar protocolos e melhorar a coordenação. A janela 9

não é o espaço mais confortável para as mentes especulativas. Trata-se de fazer as coisas juntas, de maneira coordenada e convergente. O propósito é poder mostrar que funciona e que prove que a ideia inicial era praticável. Devemos ir o mais longe que pudermos, mas sempre será melhor o protótipo mais inclusivo, aquele que for mais apropriado, que mais capacita seus destinatários. O melhor protótipo é aquele que nos faz mais autossuficientes e, conseqüentemente, menos dependentes de futuros apoios externos.

Quadro 3 – Modelo de Prototipagem

<p align="center">motivação janela 1</p> <p>qual é a situação? por que estou tão interessado? o que pretendo? qual é o seu impacto? qual é a sua urgência?</p>	<p align="center">objetivo: problema a resolver janela 5</p> <p>em que aspecto do problema / situação queremos intervir? que pergunta concreta queremos responder? onde vamos nos concentrar?</p>	<p align="center">decompor o problema janela 6</p> <p>quais partes têm o problema? que dimensões deixamos de fora? por que as relegamos?</p>	<p align="center">aliados comparados janela 4</p> <p>que parceiros temos? que organizações nos acompanham? como ampliar os apoios? onde procurar aliados? qual história é mais atraente?</p>
<p align="center">evidências janela 2</p> <p>em que eu me baseio? dados comparativos? fatos verificáveis? casos documentados?</p>	<p align="center">solução: o que você vê? o que acontece? o que toca? janela 9</p> <p>um protótipo é um dispositivo usado para explorar uma ideia.</p> <p>um protótipo é a oportunidade de nos testar e uma maneira de nos dar permissão.</p> <p>um protótipo pertence ao escopo da tentativa, do experimental, do barato, do compartilhado e do verificável.</p> <p>um protótipo não promete nada, mostra tudo.</p> <p>um protótipo contém uma proposta de rápida visualização, baixo custo e risco mínimo.</p> <p>o protótipo nos ensina muito sobre o escopo, a relevância, o apoio e a viabilidade de nossas ideias.</p> <p>pensamos com protótipos para evitar erros, gastos e perigos.</p> <p>pensar com protótipos é pensar com as mãos.</p> <p>para fazer um protótipo, é melhor pedir perdão do que pedir permissão.</p> <p>a melhor coisa, na sua primeira vez, é que explore e aplique as 3 regras de ouro:</p> <p align="center">– foco rápido; – mostre e não explique; – simplifique o máximo que puder.</p>		<p align="center">equipe de trabalho janela 3</p> <p>quem integra o time? quais são suas capacidades? o que podemos enfrentar juntos? como nos apropriamos do problema?</p>
<p align="center">viabilidade: verificação prevista janela 8</p> <p>o protótipo é viável? como sabe? no que se baseia? foi discutido com os envolvidos? inclui sua visão? que estratégia de validação projetou?</p>	<p align="center">desenvolvimento: pendências a realizar janela 7</p> <p>que tarefas estavam pendentes? que melhorias visualiza? quais seriam as mais urgentes? qual são as mais estratégicas?</p>		



**ANAIS DO II ENCONTRO
INTERNACIONAL DE OBSERVATÓRIOS:
SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO**