



Administração Pública e Gestão Social  
ISSN: 2175-5787  
apgs@ufv.br  
Universidade Federal de Viçosa  
Brasil

## A Sabedoria das Multidões e a Esfera Pública: A coprodução de soluções para problemas públicos em plataformas de gestão de ideias

**Monteiro Martins, Teresa Cristina; Zabalde, André Luiz**

A Sabedoria das Multidões e a Esfera Pública: A coprodução de soluções para problemas públicos em plataformas de gestão de ideias

Administração Pública e Gestão Social, vol. 12, núm. 3, 2020

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

**Disponível em:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351563312015>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 3.0 Internacional.

## A Sabedoria das Multidões e a Esfera Pública: A coprodução de soluções para problemas públicos em plataformas de gestão de ideias

The Wisdom of the Crowds and the Public Sphere: the co-production of solutions to public problems through ideas management platforms

La Sabiduría de las Multitudes y la esfera pública: La co-producción de soluciones a problemas públicos en plataformas digitales de gestión de ideas

*Teresa Cristina Monteiro Martins*  
*Universidade de Lavras, Brasil*  
teresacristina.ufla@gmail.com

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351563312015>

*André Luiz Zambalde*  
*Universidade de Lavras, Brasil*  
zamba@dcc.ufla.br

Recepción: 07 Enero 2019  
Aprobación: 29 Junio 2019  
Publicación: 01 Julio 2020

### RESUMO:

Plataformas tecnológicas de gestão de ideias são ferramentas baseadas na Teoria da Sabedoria das Multidões e utilizadas no setor público para promover a interação entre instituições públicas e cidadãos. Essas plataformas transformam a esfera pública ao fornecer novos espaços de discussão e, por sua vez, podem ser transformadas com base nos fundamentos de teorias sobre a participação social, como a Teoria da Ação Comunicativa. Neste ensaio teórico objetiva-se apresentar proposições sobre como superar as limitações da participação social em plataformas de ideias por meio dos conceitos da ação comunicativa de Habermas. Foram obtidas conclusões positivas sobre o potencial das plataformas de ideias em servir à esfera pública e foram ressaltadas as limitações a serem superadas para que isso ocorra.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plataformas de ideias, *Crowdsourcing*, governo aberto, Plataformas de ideias, *Crowdsourcing*, governo aberto.

### RESUMO:

Plataformas tecnológicas de gestão de ideias são ferramentas baseadas na Teoria da Sabedoria das Multidões e utilizadas no setor público para promover a interação entre instituições públicas e cidadãos. Essas plataformas transformam a esfera pública ao fornecer novos espaços de discussão e, por sua vez, podem ser transformadas com base nos fundamentos de teorias sobre a participação social, como a Teoria da Ação Comunicativa. Neste ensaio teórico objetiva-se apresentar proposições sobre como superar as limitações da participação social em plataformas de ideias por meio dos conceitos da ação comunicativa de Habermas. Foram obtidas conclusões positivas sobre o potencial das plataformas de ideias em servir à esfera pública e foram ressaltadas as limitações a serem superadas para que isso ocorra.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plataformas de ideias, *Crowdsourcing*, governo aberto, Plataformas de ideias, *Crowdsourcing*, governo aberto.

### ABSTRACT:

Technological platforms for idea management are tools based on the Theory of the Wisdom of the Crowds and used in the public sector for interaction between public institutions and citizens. These platforms transform the public sphere by providing new spaces for discussion and, in turn, can be transformed based on the foundations of theories of social participation as the Theory of Communicative Action. In this theoretical essay we aim to present propositions about how to overcome the limitations of social participation in platforms of ideas through the concepts of Habermas communicative action. There were positive conclusions about the potential of the platforms of ideas in serving the public sphere and the limitations to be overcome were highlighted.

**KEYWORDS:** Platforms of ideas, *Crowdsourcing*, open government, Platforms of ideas, *Crowdsourcing*, open government.

### RESUMEN:

Las plataformas tecnológicas de gestión de ideas son herramientas basadas en la Teoría de la Sabiduría de las Multitudes y utilizadas en el sector público para la interacción entre instituciones públicas y ciudadanos. Estas plataformas transforman la esfera pública al proporcionar nuevos espacios de discusión y, a su vez, puede ser transformada con base en los fundamentos de teorías sobre la participación social, como la Teoría de la Acción Comunicativa. En este ensayo teórico se pretende presentar proposiciones sobre cómo superar las limitaciones de la participación social en plataformas de ideas por medio de los conceptos de la acción comunicativa de Habermas. Se concluyó positivamente sobre el potencial de las plataformas de ideas en servir a la esfera pública y se resalta las limitaciones a ser superadas para que eso ocurra.

**PALABRAS CLAVE:** Plataformas de ideas, *Crowdsourcing*, gobierno abierto, Plataformas de ideas, *Crowdsourcing*, gobierno abierto.

#### **ABSTRACT:**

Technological platforms for idea management are tools based on the Theory of the Wisdom of the Crowds and used in the public sector for interaction between public institutions and citizens. These platforms transform the public sphere by providing new spaces for discussion and, in turn, can be transformed based on the foundations of theories of social participation as the Theory of Communicative Action. In this theoretical essay we aim to present propositions about how to overcome the limitations of social participation in platforms of ideas through the concepts of Habermas communicative action. There were positive conclusions about the potential of the platforms of ideas in serving the public sphere and the limitations to be overcome were highlighted.

**KEYWORDS:** Platforms of ideas, Crowdsourcing, open government, Platforms of ideas, Crowdsourcing, open government.

#### **RESUMEN:**

Las plataformas tecnológicas de gestión de ideas son herramientas basadas en la Teoría de la Sabiduría de las Multitudes y utilizadas en el sector público para la interacción entre instituciones públicas y ciudadanos. Estas plataformas transforman la esfera pública al proporcionar nuevos espacios de discusión y, a su vez, puede ser transformada con base en los fundamentos de teorías sobre la participación social, como la Teoría de la Acción Comunicativa. En este ensayo teórico se pretende presentar proposiciones sobre cómo superar las limitaciones de la participación social en plataformas de ideas por medio de los conceptos de la acción comunicativa de Habermas. Se concluyó positivamente sobre el potencial de las plataformas de ideas en servir a la esfera pública y se resalta las limitaciones a ser superadas para que eso ocurra.

**PALABRAS CLAVE:** Plataformas de ideas, *Crowdsourcing*, gobierno abierto, Plataformas de ideas, *Crowdsourcing*, gobierno abierto.

## **1 INTRODUÇÃO**

Governos ao redor do mundo estão explorando o potencial democrático das tecnologias de comunicação em rede para fortalecer o que os autores denominam de “os três pilares de governo aberto: a transparência, a participação e a colaboração” (Conradie & Choenni, 2014; Abu-Shanab, 2015; Al-Hujran *et al.*, 2015). Uma das ferramentas tecnológicas utilizadas para a abertura das instituições públicas é a plataforma de gestão de idéias (Linders, 2012).

Essas plataformas são espaços on-line nos quais participantes dos governos propõem problemáticas sociais para serem discutidas e solucionadas por um grupo de cidadãos, geralmente em troca de alguma premiação. Uma das teorias que fundamenta a criação dessas plataformas é a Teoria da Sabedoria das Multidões, que propõe que a agregação de informações obtidas de um grupo tende a gerar melhores soluções para os problemas do que se propostas por qualquer um dos membros do grupo (Surowiecki, 2006).

Apesar de vários governos utilizarem essas plataformas como estruturas on-line para interação entre agentes públicos e cidadãos, essa utilização ainda é recente e as pesquisas de vários países igualam-se em narrar problemas como a baixa participação cidadã nos canais de comunicação com o governo, a efetiva gestão para a implantação das soluções selecionadas e a dificuldade de feedback do setor público para os usuários participantes (Wise, Miric, & Gegenhuber, 2011; Karunasena & Deng, 2012; Lee & Kwak, 2012; Alawneh, Al-Refai, & Batiha, 2013; Al-Hujran *et al.*, 2015; Matheus, Ribeiro, & Vaz, 2015; Song & Guan, 2015). Embora as tecnologias tenham promovido uma evolução em termos de comodidade e acessibilidade, as lacunas apresentadas na literatura sobre a participação social on-line alinham-se com lacunas encontradas em

outros mecanismos de participação social anteriores aos métodos que utilizam a tecnologia, como conselhos e assembleias (Robert, 2003). Assim, a superação das limitações na adoção das plataformas de governo aberto passa por teorias clássicas sobre a participação social.

Na literatura, a teoria da ação comunicativa de Habermas tem sido utilizada para o desenvolvimento de uma teoria normativa sobre a participação social. Segundo o autor, a participação dos cidadãos deve ocorrer por meio da esfera pública, com a formação de públicos que discutam problemas de interesse coletivo, fortalecendo o desenvolvimento epistêmico de soluções e a capacidade dos cidadãos de influenciar processos de tomada de decisão em direção à solução efetiva de problemas públicos (Mendonça, 2016). O fato é que a esfera pública tem se transformando ao longo do tempo e hoje encontra-se presente nas redes sociais, nas ruas, nos fóruns de discussão e outros espaços na internet, como nas plataformas tecnológicas de geração de ideias, nas quais a sociedade civil pode se organizar e ser ouvida sobre a gestão do bem público. Assim, o surgimento de plataformas de democracia digital colabora com a transformação da esfera pública e, por sua vez, a teoria da ação comunicativa na esfera pública pode colaborar com insights sobre como superar as limitações da participação social por meio das plataformas de ideias.

Para explorar essa relação entre esses conceitos, objetiva-se apresentar proposições sobre como superar as limitações da participação social em plataformas de ideias por meio dos conceitos da ação comunicativa. As teorias da ação comunicativa de Habermas e da Sabedoria das Multidões foram relacionadas neste ensaio teórico e apontadas como bases teóricas fundamentais para a promoção de melhorias na adoção das plataformas de ideias.

O processo de adoção das plataformas de ideias foi dividido em fases segundo Abrahamson, Ryder e Unterberg (2013) e foram levantados problemas encontrados em cada uma dessas fases, segundo a literatura. Após esse levantamento, foram buscadas na Teoria da Sabedoria das Multidões e na teoria da ação comunicativa explicações sobre essas limitações e apresentadas propostas para a superação desses problemas.

Concluiu-se que as plataformas de ideias possuem potencial para servir a esfera pública como um espaço para comunicação e interação entre a sociedade civil e entre esta e os agentes políticos e que os conceitos de esfera pública e de Sabedoria das Multidões permitem fazer conjecturas sobre como minimizar as limitações práticas da adoção das plataformas.

## 2 COPRODUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM PLATAFORMAS DE IDEIAS

O conceito de coprodução foi desenvolvido nos EUA na década de 1970 e tem como um dos autores mais citados Ostrom (1996), para quem a coprodução do bem público ocorre quando insumos de indivíduos que não estão inseridos na mesma organização são transformados em bens e serviços. Ao longo do tempo, o termo parece refinar-se e começa a ser associado ao compartilhamento de poderes e responsabilidades entre gestores públicos, cidadãos e entidades do terceiro setor na gestão das políticas públicas (Vaillancourt, 2009).

É perceptível a relação entre o conceito de coprodução de Ostrom (1996) e o conceito de inovação aberta de Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006), que defendem que organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem utilizar ideias internas e externas para inovar, assim como caminhos internos ou externos para o mercado.

Plataformas de ideias são ferramentas de inovação aberta utilizadas com o objetivo de inovar nas políticas públicas por meio de insumos oriundos de agentes externos do governo, ou seja, permitindo um espaço no qual pode ocorrer a coprodução dessas políticas públicas. Essas plataformas consistem em um ambiente on-line no qual são lançadas temáticas para que os usuários produzam ideias de inovação úteis aos promotores dessas iniciativas.

Um exemplo clássico do uso de plataformas de ideias no setor público é o da plataforma de envio de ideias Challenge.gov, criada pelo governo norte-americano durante a gestão do presidente Obama, para propor plataformas aos cidadãos sobre como solucionar problemas públicos de competência de várias agências

governamentais (Linders, 2012). Agências do governo como a National Aeronautics e Space Administration (NASA), fundações como a National Science Foundation (NSF) ou órgãos como a Força aérea publicam problemas na plataforma on-line e esperam que os cidadãos proponham ideias sobre como resolver tais problemas em troca de recompensas em dinheiro (Challenge.gov, 2017).

Outros exemplos são eCitizenIdeas, utilizada pelo governo de Singapura; Digital Skills no Reino Unido; HunchBuzz, na Nova Zelândia; Mindmixer, nos Estados Unidos e Canadá, além das plataformas Innocentive, OpenIdeo, Betterfic, IdeaScale e UserVoice, utilizadas por algumas instituições públicas dos Estados Unidos (Martins & Bermejo, 2015).

Exemplos brasileiros de plataformas de ideias no setor público são as plataformas Prêmio Ideia, Cidade Democrática e Participa.br, criadas por empresa privada, organização não governamental e governo, respectivamente. Instituições públicas ou cidadãos encontram nessas plataformas espaços on-line para proporem a discussão sobre temas públicos, coproduzindo soluções para os problemas propostos (Martins & Bermejo, 2015).

Porém, algumas lacunas podem ser apontadas na aplicação dessas plataformas:

- 1) A dificuldade da escolha do tema para a discussão entre os cidadãos, ou seja, a problematização (Abrahamson *et al.*, 2013; Souza, 2014; Santos, 2015);
- 2) As estruturas fechadas de processo decisório das instituições promotoras das plataformas (Santos, 2015);
- 3) Os efeitos colaterais da gamificação (Martins & Bermejo, 2016);
- 4) A insuficiência dos feedbacks para os cidadãos (Ozkan & Kanat, 2011);
- 5) A baixa participação e colaboração (Cordella & Iannacci, 2010; Zuiderwijk & Janssen, 2014), e
- 6) A dificuldade de absorção de conhecimentos (West *et al.*, 2014).

### 3 SABEDORIA DAS MULTIDÕES: UMA TEORIA POR TRÁS DAS PLATAFORMAS DE IDEIAS

As plataformas de ideias são fundamentadas na metodologia de inovação aberta denominada *crowdsourcing*, que pode ser definida como o lançamento de um desafio on-line para um grande e diversificado grupo na esperança de chegar a novas soluções mais robustas do que as encontradas dentro da organização (Seltzer & Mahmoudi, 2013). Assim, fundamentam-se no princípio de que todo indivíduo possui algum conhecimento ou talento que algum outro indivíduo considerará valioso (Seltzer & Mahmoudi, 2013), ou seja, soluções inovadoras para problemas podem ser encontradas em multidões independentes, que incluem especialistas reconhecidos e também aqueles sem experiência formal, pois cidadãos comuns são capazes de se informar, debater e decidir conscientemente sobre os rumos das políticas públicas. (Surowiecki, 2006).

Surowiecki (2006) reforça que as multidões são capazes de responder a três tipos de problemas:

- 1) Os cognitivos, para os quais não há uma resposta única, mas sobre os quais a multidão pode opinar de forma mais ágil e mais isenta de forças políticas;
- 2) Os problemas de coordenação, que envolvem o comportamento da multidão em relação aos outros de acordo com o senso comum e com o objetivo de manter a ordem, e
- 3) Os problemas de cooperação, os quais mobilizam pessoas egoístas e desconfiadas, fazendo-as trabalhar em redes cooperativas.

Problemas públicos são mais vagos e menos definitivos, assim, embora existam diversos problemas cognitivos a serem discutidos no setor público, a maioria dos problemas se enquadra nos problemas de cooperação e coordenação. Nesse sentido, a solução não pode ser entendida como produto de uma única decisão coletiva, mas como algo mutável, construído continuamente pela multidão. Assim, coproduzir soluções para problemas públicos utilizando a Sabedoria das Multidões significa criar soluções melhores que emergem da massa, não no sentido de resolver definitivamente os problemas, mas de lidar com os problemas

mais fundamentais da cooperação e coordenação, decidindo continuamente como viver em comunidade com benefícios mútuos.

Para isso, a sabedoria das massas pressupõe que por meio da formação de opiniões independentes, da diversidade de opiniões, da descentralização e da capacidade de agrupar todos os julgamentos individuais nasçam decisões coletivas mais positivas que as tomadas por especialistas ou os chamados “guardiões platônicos” (Surowiecki, 2006).

#### 4 A ESFERA PÚBLICA, AS ESTRUTURAS PARTICIPATIVAS E AS PLATAFORMAS DE IDEIAS

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, a tecnologia e, no caso específico tratado neste artigo, plataformas de ideias têm viabilizado a abertura de canal de comunicação e colaboração entre cidadãos e o poder público (Linders, 2012; Martins & Bermejo, 2015; Santos, 2015). Entretanto, assim como outras instituições participativas que não utilizam informatização como instrumento para comunicação, as plataformas de ideias enfrentam o problema da falta de motivação para a participação, bem como a dificuldade de as instituições públicas proponentes das plataformas corresponderem às expectativas dos cidadãos participantes.

Em análise da trajetória da participação social, de forma ampla, nota-se também que estruturas precursoras desse tipo de plataforma com o objetivo de proporcionar maior interação entre governo e cidadãos, como conselhos públicos, assembleias, também sofrem de problemas parecidos, conforme apresentado por Robert (2003):

- 1) O perfil apático de alguns cidadãos que não querem se envolver diretamente;
- 2) A necessidade de segurança e bem-estar dos cidadãos garantida por determinados grupos, que, em troca da segurança, conferem a esses grupos o direito da decisão;
- 3) A não preparação dos cidadãos frente às habilidades, recursos, tempo e dinheiro que podem ser necessários para que se exerça a participação;
- 4) A possível instabilidade gerada pela participação social, que tende a ser evitada pelos gestores que estão no poder, e
- 5) A valorização pelos cidadãos de políticas não democráticas.

A baixa participação cidadã também foi identificada em outras instituições participativas, como em Durán e Gerschman (2014), que relatam o mesmo problema em conselhos municipais de saúde, e Abreu e De Pinho (2014), que mostram em estudo longitudinal a diminuição da motivação dos cidadãos em participar do Orçamento Participativo na cidade de Belo Horizonte (MG).

Todas essas instâncias de participação citadas podem ser compreendidas sob a ótica da esfera pública, alicerçada na teoria de cidadania deliberativa de Habermas. Para o autor, a esfera pública é a “caixa de ressonância” da sociedade, da qual emergem os problemas a serem elaborados pelo sistema político (Habermas & Siebeneichler, 2003).

Em outras palavras, as instâncias participativas, instituições e sistemas não são a esfera pública, são ferramentas que podem permitir uma comunicação entre governo e cidadãos. A esfera pública é um produto do agir comunicativo, é uma rede de comunicação de conteúdos, tomadas de posição e opiniões, em que os problemas públicos devem ser percebidos, identificados, tematizados, problematizados e dramatizados de forma convincente, a ponto de serem considerados pelos governos, sobretudo na esfera parlamentar (Habermas & Siebeneichler, 2003).

A esfera pública emerge do agir comunicativo e é descrita como uma rede capaz de filtrar os fluxos comunicacionais, condensando conteúdos e opiniões e transformando-os em opinião pública (Habermas & Siebeneichler, 2003). Quem constrói a esfera pública, segundo Tenório (2005), é a sociedade civil, pois ela tem maior proximidade com as demandas do cidadão e é capaz de captar os ecos que ressoam nas esferas

privadas, condensá-los e transmiti-los na esfera pública política. Habermas e Siebeneichler (2003) afirmam que “a esfera pública faz mediação entre o sistema político e os setores privados do mundo da vida”. (p.107). A esfera pública confere autonomia ao cidadão e colabora para sua emancipação, ou seja, para uma visão crítica do mundo da vida. Tenório (2005) explica que o mundo da vida na perspectiva de Habermas é o espaço da razão comunicativa, a razão que se expressa pela busca do consenso por intermédio do diálogo.

Tenório (2005) explica que a Esfera Pública representa a possibilidade de a sociedade influenciar nas decisões políticas. Assim, a deliberação, na visão de Habermas, não está vinculada ao voto, mas como ele afirma, citando Cohen: “As deliberações ocorrem de forma argumentativa através da troca regulada de informações e argumentos entre as partes” (Habermas, p. 29).

Em síntese, a ação comunicativa surge como uma interação de sujeitos capazes de falar, agir e estabelecer relações interpessoais com o objetivo de alcançar uma compreensão sobre a situação em que ocorre a interação e sobre os respectivos planos de ação com vistas a coordenar suas ações pela via do entendimento. Neste processo, eles se remetem a pretensões de validade criticáveis quanto à sua veracidade, correção normativa e autenticidade, cada uma destas pretensões referindo-se respectivamente a um mundo objetivo dos fatos, a um mundo social das normas e a um mundo das experiências subjetivas (Pinto, 1995).

Paula e Keinert (2016a) ressaltam o avanço em termos de criação de instâncias participativas como forma de interação entre poder público e sociedade, que permitem captar as demandas sociais e discutir com a sociedade os rumos do país, como por exemplo conselhos, orçamento participativo, audiências públicas, fóruns e conferências. Tais instâncias foram, inclusive, incorporadas como política governamental, no entanto, ainda há resistência a essas iniciativas, tanto por parte dos agentes públicos conservadores que consideram a participação social uma ameaça à eficiência governamental quanto da parte dos movimentos sociais dos quais emerge a insegurança quanto à cooptação pelo Estado (Paula & Keinert, 2016b).

As plataformas de envio de ideias são, portanto, ferramentas tecnológicas, baseadas nas teorias que valorizam a sabedoria das multidões, que podem ser utilizadas para objetivos semelhantes aos dos conselhos, audiências públicas e fóruns, promovendo um ambiente on-line de discussão no qual é possível viabilizar e otimizar a comunicação entre o setor público e a esfera pública política e os cidadãos.

Assim, as plataformas de envio de ideias são como instâncias de participação social, mas sofrem com desafios que não derivam de suas características, mas são desafios comuns também a outras instâncias, já que a ação comunicativa que se deseja estabelecer vai além da criação de mecanismos para que ela ocorra, ela parte de um intercâmbio de argumentos efetivo para o qual é necessário que haja uma aproximação da situação ideal de fala, a qual é caracterizada pela imparcialidade, pela expectativa de que todos os participantes transcendam suas preferências iniciais, pela inclusão de todos os afetados por uma decisão; pela igualdade, liberdade e facilidade de interação, com ausência de formas de coerção externas e internas (Mendonça, 2016).

## 5. METODOLOGIA

Este é um ensaio teórico que relaciona duas teorias, Sabedoria das Multidões (Surowiecki, 2006) e Teoria da Ação Comunicativa (Habermas & Siebeneichler, 2003), às fases e limitações da utilização de plataformas de gestão de ideias para discussão de problemas públicos.

Para organizar o estudo, foi adotado o modelo de fases para a implementação de plataformas de tempestade de ideias, proposto por Abrahamson *et al.* (2013), no qual constam as etapas determinantes do sucesso do processo de implantação de um desafio de ideias. O modelo em questão organiza as atividades de implantação da plataforma de gestão de ideias em três grupos: Planejamento, organização e execução. Na fase de planejamento assegura-se o estabelecimento de diretrizes e abordagens que irão sustentar o processo de desenvolvimento, bem como criar um alinhamento entre os objetivos da implementação e a realidade da organização. Ela é dividida em duas fases principais, que são a escolha de qual problema será discutido na plataforma e a escolha do melhor método motivacional para a incentivar a participação. A fase de organização

ocorre com a preparação do ambiente para o processo e é dividida em três etapas: A construção de parcerias, o recrutamento de participantes com capacidade para colaborar efetivamente e a escolha do espaço on-line. A execução ocorre com a realização e monitoramento do processo para que esteja alinhado aos resultados esperados e produza ideias e discussões produtivas para a geração de resultados concretos.

Tendo por base esse modelo, foram pesquisados casos de uso das plataformas de ideias no setor público nos quais há relatos que confirmam a importância de cada uma dessas fases e as possíveis limitações encontradas pelos adotantes das plataformas. Essas limitações foram relacionadas a alguns pressupostos das teorias Sabedoria das Multidões e Teoria da Ação Comunicativa (TAC) para lançar propostas para possíveis melhorias na implementação dos desafios. As limitações de cada etapa foram discutidas para a geração de um quadro que sintetiza as principais propostas.

## 6 DESAFIOS DAS PLATAFORMAS DE GESTÃO DE IDEIAS SOB A ÓTICA DA TAC E DA SABEDORIA DAS MULTIDÕES

Com base na discussão sobre a relação que pode ser estabelecida entre a Teoria da Sabedoria das Multidões e a Teoria da Ação Comunicativa, foram elencadas algumas limitações das plataformas de gestão de ideias quanto ao seu uso efetivo para a participação social. Para cada limitação propõem-se algumas proposições à luz das teorias citadas.

### 6.1 Planejamento: a escolha da questão correta

Em uma plataforma de gestão de ideias, a problematização é a delimitação do problema público a ser apresentado à sociedade para que ela envie ideias de solução. É importante que se faça a pergunta certa para gerar a discussão esperada (Abrahamson *et al.*, 2013; Souza, 2014; Santos, 2015). Em uma plataforma de ideias, geralmente, cada rodada para recebimento de ideias é iniciada com uma pergunta direta e ampla sobre como resolver determinado problema para o qual não há uma resposta tida como correta, pois deve ser um convite à discussão em torno do tema. Quem escolhe o questionamento é a instituição pública, de acordo com o planejamento estratégico da organização e o resultado que deseja obter por meio da participação na plataforma (Souza, 2014; Santos, 2015).

Essa primeira tarefa é complexa, pois perguntas muito diretas podem levar os participantes a pensar que estão tentando resolver um problema para o qual existe uma resposta melhor e mais definitiva, o que pode limitar as discussões e enfatizar o costume de propor ideias curtas e superficiais para a aprovação ou não pelos pares (Surowiecki, 2006).

Nesse sentido, Surowiecki (2006) sugere que a sabedoria da multidão deva ser extraída de maneira que os indivíduos pudessem continuar adquirindo conhecimento local e se especializando, mas ao mesmo tempo tivessem uma estrutura capaz de integrar esse conhecimento local e informação pessoal na construção de um conhecimento coletivo, ou seja, as plataformas de ideias deveriam ser utilizadas como ferramentas por meio das quais seria possível extrair continuamente esse conhecimento local, pela colaboração de diversos atores discutindo sobre o bem público.

Sob a ótica da TAC, a identificação de problemas, sua tematização, problematização e expressão devem ocorrer no âmbito da esfera pública, que, por sua vez, é uma rede informal, intersubjetiva, com liberdade para comunicação de conteúdos e tomada de posição e opiniões (Habermas & Siebenichler, 2003). A esfera pública política deve se formar a partir dos contextos das pessoas atingidas por determinado problema, visando a captar e tematizar os problemas da sociedade. Segundo Habermas e Siebenichler (2003), os problemas são tematizados na esfera pública política por cidadãos que, enquanto membros da sociedade civil,

são trabalhadores, consumidores de serviços públicos, contribuintes do fisco e estão expostos às exigências específicas e às falhas dos sistemas de prestação de serviços públicos.

Por meio da análise das plataformas de ideias utilizadas no âmbito do setor público, nota-se que na maior parte delas a instituição pública toma a iniciativa de propor um problema público a ser resolvido, buscando nos cidadãos o apoio das partes relevantes, ou seja, a legitimidade por parte dos atingidos pelo problema, a aprovação formal de alguma política pública (Martins & Bermejo, 2015).

No Brasil, a plataforma Cidade Democrática possui um modelo mais próximo ao de iniciativa externa (Habermas & Siebeneichler, 2003), o qual oferece espaço on-line para que determinado grupo ou cidadão proponha uma problemática a ser discutida e essa demanda pode ser propagada para outros grupos da população de interesse por meio das redes sociais, com o objetivo de pressionar o poder público ou mesmo a comunidade a obter meios para resolução do problema.

Outro exemplo relevante é o da plataforma de gestão de ideias criada na Zâmbia e que se diferencia por ter sido também coproduzida com a participação dos cidadãos que a utilizariam. Para que essa coprodução ocorresse, o autor mostra que havia no local a predisposição à participação social e a adoção da plataforma serviu para otimizar estruturas participativas que já existiam, com a participação cidadã presente em todas as fases do processo de implementação.

Assim, com relação à fase de problematização, sugere-se que a informalidade e a intersubjetividade proporcionadas pelo uso das plataformas de ideias poderiam ser estendidas ao processo de proposição de problemáticas a serem debatidas. Dessa forma, o espaço on-line proporcionado por essas estruturas permitiria maior liberdade para que os cidadãos levantassem questões diferentes das que as instituições públicas pensaram em propor ou mobilizassem em prol de problemáticas que não são do interesse político discutir.

Apresenta-se, assim, a proposta 1: A Sociedade civil deve participar sugerindo problemas a serem discutidos e o canal de comunicação deve ser permanente.

## 6.2. Planejamento: Oferecer incentivo correto para motivar a multidão

Gamificação é a estratégia de motivação utilizada pela maioria dos desafios de ideias e consiste na aplicação de elementos utilizados no desenvolvimento de jogos eletrônicos em contextos convencionalmente não relacionados a jogos (Kapp, 2012). Assim, as características comuns dos jogos – regras, sistema de feedback e participação voluntária (McGonigal, 2012) – podem ser utilizadas pelas organizações como forma de estímulo para que seus participantes trabalhem em prol de um objetivo comum.

Embora tenha-se constatado que a gamificação motiva parte considerável dos participantes em desafios de ideias (Santos, 2015; Martins & Bermejo, 2018) e que, por esse motivo, as instituições públicas tendem a apostar nessa estratégia para aumentar o número de participações, constatou-se também que a maior participação, em termos quantitativos, não necessariamente reflete o desejo de colaboração dos participantes e tende a promover mais atitudes individualistas do que coletivas (Martins & Bermejo, 2016).

Martins e Bermejo (2016) identificaram que a contribuição dos cidadãos motivados por algum prêmio se restringe a participações superficiais somente com o intuito de pontuar no “jogo” para obter o prêmio e limitam discussões mais aprofundadas, bem como a motivação para que pessoas realmente engajadas ou afetadas pelo tema sintam-se confortáveis para participarem.

Assim, ao agirem estrategicamente, as instituições privilegiam o cálculo utilitário de consequências e a maximização da utilidade. Essa ação racional instrumental é explicada pela TAC, que pressupõe que o agente da estratégia utiliza-se de outros para a consecução de seu objetivo, o êxito (Vizeu, 2005). A ação comunicativa de Habermas refere-se ao entendimento discursivo entre sujeitos capazes de falar e ouvir, diferente do agir teleológico que pressupõe uma estratégia ou atendimento a um objetivo (Schäfer, 2008). É no agir teleológico que se fundamenta a Teoria dos Jogos, utilizada, por exemplo, por Guazzini *et al.* (2015) para fundamentar e defender a capacidade das estratégias de Sabedoria das Multidões para a resolução de problemas coletivos.

Assim, considerando que nas plataformas o objetivo é do público e não individual, a objetividade em se atingir uma meta e o desejo de vitória, características intrínsecas dos jogos, poderia elevar o desejo de competição em detrimento da ação comunicativa. Sendo a esfera pública algo permanente, mutável e sempre aberto ao discurso e à comunicação em prol do bem público, o “jogo” não tem um vencedor, pois temas de interesse público não são simplesmente problemas cognitivos para os quais se tem uma melhor resposta, para uma premiação, mas sim, problemas que envolvem coordenação e colaboração, cujas soluções vão surgindo com o tempo, com a construção coletiva de novos processos (Surowiecki, 2005).

Sendo assim, tão limitante quanto a simplificação excessiva de problemas, muita ênfase na gamificação impacta consideravelmente nos resultados e na motivação das pessoas em participar de um desafio de ideias. Se as plataformas de ideias estão no rol de ferramentas capazes de permitir que os cidadãos tornem os governos mais receptivos e efetivos (Linders, 2012), elas não devem se restringir a estratégias para legitimar as políticas públicas por meio da discussão superficial de determinados temas, mas deve ser espaço para a problematização e reflexão acerca de questões de interesse público.

Portanto, estímulos motivacionais alternativos à finalidade racional de seu próprio sucesso e métricas mais focadas em qualidade e na criação de valor público devem ser incentivados. As plataformas são importantes, bem como a facilidade de uso e conveniência, mas valores como parceria e relacionamento confiável com os cidadãos podem trazer resultados mais produtivos que os pecuniários (Kelley & Johnston, 2012). Aqui, surge a proposta 1.2: Novos valores e incentivos alternativos à gamificação devem ser promovidos.

### 6.3 Organização: Firmar parcerias

A natureza das instituições públicas tende a ser burocrática, o que se reflete na implantação das plataformas. Souza *et al.* (2014), que relatam as peculiaridades de se implementar uma plataforma de ideias no contexto do setor público, enfatizam os aspectos legais como um dos fatores principais para o sucesso de um projeto de plataformas de ideias no setor público. No Brasil, por exemplo, para realizar uma consulta em uma plataforma de gestão de ideias, o governo federal deve apresentar o projeto a, pelo menos, dois órgãos, que são o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Gabinete da Controladoria-Geral da União (CGU).

Santos (2015) relata que, para que haja sucesso na criação de um canal de comunicação, com abertura, participação efetiva dos cidadãos e uso de suas ideias, é necessário que haja, por parte da instituição e dos cidadãos, uma valorização do processo como um todo, desde seu planejamento e organização até a colocação das ideias em prática para um efetivo feedback.

Há relatos nos quais partes desse processo são prejudicadas por aspectos burocráticos como a pressão por eficiência, falta de apoio da alta gerência, no sentido de dar tempo e espaço para as novas ideias serem implementadas e os desafios legais impactando negativamente nos resultados de plataformas de ideias, sobretudo, no que se refere à implementação das ideias (Borchardt & Santos, 2014).

A burocracia proposta por Weber é muito presente e necessária no setor público, mas implica em regras, hierarquia, especialização, treinamento, características da racionalidade formal, marcada pela possibilidade de ser calculada e prevista (Thiry-Cherques, 2009). A TAC de Habermas parte do pressuposto de que a racionalidade econômica e burocrática invadiram as esferas do mundo da vida e cercearam a liberdade de comunicação e sentido dos indivíduos e que o agir comunicativo seria um modo de abrir as oportunidades de entendimento (Schäfer, 2008).

Talvez seja ainda um dos maiores desafios para da abertura participativa conciliar essas duas racionalidades, compreendendo que os aspectos burocráticos e formais são necessários para a implementação das plataformas, mas que os espaços participativos devem ser tão informais quanto for possível. Assim, ainda que sejam importantes os aspectos burocráticos, independentemente do canal onde ocorre a comunicação, a estrutura mais importante e complexa é formada pelos membros da sociedade organizados e dispostos a participar (Baka, 2017). Assim, coloca-se que a proposta

2.2 A principal parceria deve ocorrer pela confiança mútua entre agentes do poder público e da sociedade

## 6.4 Organização: Recrutar participantes

Os desafios de ideias são classificados como ferramentas de governo aberto que favorecem o fluxo de informações dos cidadãos para os governos (Linders, 2012). Quando se considera essa classificação, ou se observa os casos de implementação de plataformas no setor público, nota-se uma divisão clara entre o papel dos civis, cidadãos que participarão dando ideias para os temas propostos, e o papel dos agentes públicos, com o papel de criar os desafios, propor questões e, em alguns casos, mediar as participações (Santos, 2015).

A teoria de ação de Habermas parte do pressuposto de que a interação comunicativa se localiza no centro da ação social. Isso significa que o processo de negociação entre indivíduos sobre como irão interpretar determinada situação é o principal fator motivador para qualquer ação social. Sendo assim, o ato da fala garantiria o diálogo e, conseqüentemente, geraria uma racionalidade não dominadora. A TAC pode ser considerada uma via alternativa à vertente que considera a organização utilitarista e racional. Essa nova perspectiva é relevante no contexto atual em que surgem novas formas organizacionais, como o terceiro setor, bem como para se compreender o aspecto subjetivo da organização, conciliando o racional e o deontológico, rumo a uma emancipação não coercitiva (Vizeu, 2005).

Utilizar a sabedoria das multidões compreende descentralizar o processo de pensar sobre o problema, porém, a descentralização é algo complexo, pois, ao mesmo tempo que as pessoas mais próximas de um problema possuem maior probabilidade de apresentar melhores soluções para resolvê-lo, não há garantia de que as informações valiosas de saber local sejam bem recebidas e utilizadas pelos que teriam capacidade de colocar as soluções em prática (Surowiecki, 2006).

Talvez aí esteja o principal desafio em recrutar os participantes corretos: Os principais atores capazes de opinar sobre o problema podem discutir com aqueles que possuem competência intelectual e profissional para resolvê-lo. Dessa maneira, as discussões podem se aprofundar mais no sentido de serem expostos quais os problemas existentes na estrutura pública que inviabilizariam a execução de uma determinada ideia.

Há relatos de discussões produtivas entre agentes públicos e cidadãos em plataformas de ideias (Santos, 2015; Martins & Bermejo, 2016). Martins e Bermejo (2016) relataram a experiência de sucesso alcançada por uma instituição militar por meio do recrutamento de participantes membros da sociedade civil e servidores do quadro da instituição para participação na plataforma de ideias. Os autores relatam o aprofundamento das ideias por meio da inclusão de pessoas com diferentes visões discutindo o tema, resguardada a liberdade de expressão e a simetria de relações entre eles.

Assim, propõe-se, durante o processo de captação das ideias, que os agentes públicos também participem das discussões, fomentando a participação dos indivíduos com a difusão de informações úteis para estimular a participação e questionar as ideias quanto a sua aplicabilidade, visando aprofundá-las. Também propõe-se a não identificação dos participantes quanto a seus cargos ou experiências, para que a experiência de um não seja fator limitante da liberdade de expressão de outro. Eis então a proposta 2.1: Envolver pessoas capazes de resolver o problema, os afetados por ele e os que possuem alguma capacidade intelectual ou responsabilidade profissional de resolvê-lo, resguardando-se dos problemas relacionados às relações de hierarquia.

## 6.5 Execução: Gerenciar o andamento do desafio para facilitar a geração de bons resultados

Surowiecki (2006) alerta que um dos problemas enfrentados ao tentar trabalhar com multidões é o desafio de levar pessoas desconfiadas e egoístas a trabalharem juntas, ou seja, a cooperarem visando alcançar resultados que não poderiam ser alcançados individualmente. Assim, embora tenham sido propostos novos estímulos

à participação, diferentes dos pecuniários, reconhece-se que é muito complexo levar as pessoas a cooperarem para o alcance de objetivos maiores que os particulares.

Na TAC também se propõe que haja uma superação do egocentrismo e da unilateralidade das relações por meio da construção de um espaço compartilhado intersubjetivamente e construído com base nas interpretações negociadas cooperativamente pelos indivíduos (Habermas, 1987).

Para garantir esse espaço compartilhado, tanto na TAC quanto na Sabedoria das Multidões encontram-se pressupostos que ressaltam a importância da liberdade de expressão e da não coerção. Segundo Surowiecki (2006), em sociedades liberais, a autoridade e a coerção são formas comuns de coordenar as ações dos indivíduos, porém, têm alcance limitado sobre suas ações. Convenções e acordos informais entre as pessoas auxiliam os grupos a coordenarem seu comportamento sem necessidade de coerção, autoridade, ou muita reflexão e esforço (Surowiecki, 2006).

Outro aspecto que deve ser observado é que opiniões podem ser manipuladas por instituições tais como associações, igrejas ou especialistas, bem como pela mídia. Quanto mais o público for unido por meio dos meios de comunicação em massa, mais nítida é a diferença entre os espectadores que participam das arenas de discussão. Quanto mais os processos públicos estiverem entregues a uma sociedade civil oriunda do mundo da vida, mais autônomas serão suas posições em relação aos temas de interesse público (Habermas & Siebeneichler, 2003).

As estruturas de uma esfera pública encampada pelo poder excluem discussões fecundas e esclarecedoras, o que reduz a qualidade da opinião pública. A qualidade da opinião pública é o que mede a legitimidade da influência exercida pela opinião pública nas ações do sistema político (Habermas & Siebeneichler, 2003).

Assim, propõe-se um espaço que seja o mais informal possível, garantido que os participantes sintam-se à vontade para opinar livremente, incentivando discussões mais espontâneas, das quais pode-se extrair informações importantes. Aqui, é feita a proposta 3.1: Deixar clara a importância da opinião do participante e a liberdade que ele tem para se expressar sobre o tema.

## 6.6 Execução: Compreender as contribuições dos participantes para preparar feedback

Segundo Surowiecki (2005), a dificuldade de se buscar na multidão soluções para problemas está no fato de que não há uma resposta correta para os problemas, apenas respostas que podem ser consideradas melhores que outras. Ainda de acordo com o autor, uma vez produzidas, as opiniões dos componentes do grupo devem ser agregadas, de forma a produzirem uma opinião coletiva. Assim, segundo a teoria da sabedoria das multidões, não é a opinião de um especialista que irá trazer a solução do problema, mas a construção coletiva da solução. Porém, nas plataformas de ideias, geralmente, as instituições promotoras tendem a premiar o autor da melhor ideia, ou seja, propaga-se a ideia de competição e de que há uma solução única e melhor para os impasses. Ao valorizar a busca de uma melhor solução e ideias mais populares, que receberam mais “curtidas”, obtém-se algo semelhante a uma pesquisa de opinião, na qual participantes lançam opiniões que são avaliadas por seus pares.

Uma opinião pública não é uma pesquisa de opinião. A pesquisa de opinião, diferentemente da opinião pública, é representativa no sentido estatístico e constitui um agregado de opiniões individuais pesquisadas uma a uma ou manifestadas privadamente (Habermas & Siebeneichler, 2003). A pesquisa de opinião pode oferecer um reflexo da opinião pública, desde que o levantamento seja precedido de uma formação de opinião sobre os temas em um espaço público mobilizado (Habermas & Siebeneichler, 2003).

Na Teoria da Sabedoria das Multidões reforça-se que o consenso sobre determinado tema surge da controvérsia entre propostas, informações e argumentos elaborados pelos participantes e é a partir dessa discussão que as ideias se complementam para formar melhores ideias.

Assim, ao valorizar as participações quantitativamente, as plataformas de ideias perdem sua capacidade de fornecer espaço on-line para discussões mais aprofundadas enviarem projetos e discutirem os temas

propostos, passando a exercer a função de pesquisas de opinião pública que geralmente se restringem a perguntas fechadas sobre determinado tema, com comunicação unidirecional no sentido de a sociedade fornecer ao Estado informações sobre sua opinião acerca de um determinado tema (Linders, 2012).

Apesar da maior liberdade para a discussão proporcionada pelas plataformas de ideias, pesquisas orientam para a escolha de um comitê de profissionais especialistas responsáveis por escolher as ideias mais relevantes para serem colocadas para apreciação dos responsáveis pela instituição pública sobre sua possível aplicabilidade, o que reforça a noção de que nessas plataformas são promovidas consultas públicas objetivas, em detrimento da discussão que poderia ser gerada nesse ambiente on-line. Quando uma instituição escolhe a melhor ideia, por exemplo, novamente exime o cidadão da tomada de decisões e continua a ser o principal agente de decisão na formação da agenda de políticas públicas.

Percebe-se, então, uma tendência em utilizar-se as plataformas de ideias visando somente resultados objetivos por meio do agrupamento de ideias prontas que podem ser aplicadas ou não. Se a discussão sobre o problema não for satisfatória, não serão geradas ideias inovadoras e aplicáveis ao setor público, ou ainda, os cidadãos proporão ideias em estado seminal, cujas discussões até que se tornem projetos aplicáveis podem não ser acessíveis aos cidadãos. A proposta 3.2, então, é a seguinte: A moderação com ênfase no aprofundamento das discussões ao em vez da escolha das ideias consideradas adequadas.

## 6.7 Execução: Dominar as ideias para utilizá-las

Estudos sobre a motivação para participar de ambientes de colaboração on-line apontam o reconhecimento e o acolhimento das ideias por parte dos proponentes das plataformas como um dos fatores motivacionais que mais impulsionam a participação (Kosonen *et al.*, 2014). Kosonen *et al.* (2014), Lampe *et al.* (2010) e Rafaeli *et al.* (2009), com base na teoria de Usos e Gratificações (UeG), que relaciona a participação a motivações intrínsecas e extrínsecas, condicionam a participação a gratificações naturais da pessoa, relacionadas a sua essência e à necessidade de sentir-se parte do meio em que vive, de sentir prazer e de aprender algo novo. Apesar de a premiação consistir em um tipo de motivação, a valorização e a aplicação das ideias e a confiança na instituição são fatores que levam os cidadãos a acreditarem e colaborarem com tais iniciativas (Martins & Bermejo, 2018).

As instituições promotoras dos desafios precisam compreender o feedback como parte importante do processo e designar pessoas para direcionar os debates para que levem a ideias viáveis de inovação por meio da aplicação das ideias (Borchardt & Santos, 2014).

Habermas e Siebeneichler (2003) defendem que a sociedade civil tem opiniões públicas próprias que são capazes de influenciar o complexo parlamentar e o poder político, no entanto, a sociologia da comunicação de massas não acredita nas possibilidades oferecidas pelas esferas públicas tradicionais, que são dominadas pelo poder e pela mídia.

Segundo Habermas e Siebeneichler (2003), movimentos sociais, foros civis e outros agrupamentos da sociedade civil são sensíveis aos problemas públicos, porém, emitem sinais que não são suficientemente fortes para reorientar os processos de decisão. Os atores da sociedade civil devem conscientizar-se de que podem assumir um papel surpreendentemente ativo, mas, para isso, é necessário que se percebam capazes de influenciar nas decisões políticas.

Cabe então às instituições proponentes a reflexão sobre a finalidade maior da plataforma. A finalidade é gerar discussões acerca de determinado tema, gerar inovações nos serviços, ideias de políticas públicas a partir da colaboração com os cidadãos e abrir um canal de comunicação efetiva e constante, para isso deve-se estabelecer uma relação de colaboração, na qual a transparência dos resultados agrega confiança na capacidade dos cidadãos em se organizarem para discutir problemas públicos. (Linders, 2012). Eis então a proposta 3.3: O feedback garante a continuidade do ciclo de discutir com a multidão problemáticas públicas. O cidadão precisa ver que suas ideias são valorizadas para ser motivado a participar mais e melhor.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As plataformas de ideias podem ser vistas como um ambiente on-line capaz de favorecer a formação das redes da esfera pública e dar visibilidade a suas discussões. Mas, para isso, os cidadãos que utilizam essas plataformas precisam de autonomia, confiança e motivação para colaborar. Foram apresentadas as principais limitações das plataformas de ideias no contexto do setor público e para cada uma dessas limitações foram feitas proposições à luz do conceito de esfera pública, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1. Limitações encontradas em cada fase do ciclo de vida de um desafio de ideias e proposta de melhoria à luz dos conceitos estudados.

Quadro 1. Limitações encontradas em cada fase do ciclo de vida de um desafio de ideias e proposta de melhoria à luz dos conceitos estudados.

<b>1. PLANEJAMENTO</b>	
<b>LIMITAÇÕES</b>	<b>PROPOSTA</b>
<b>1.1 Escolher a questão correta</b>	
Encontrar a pergunta correta para obtenção dos resultados esperados (problematização).	Proposta 1: A sociedade civil deve participar também sugerindo problemas a serem discutidos e o canal de comunicação deve ser permanente.
<b>1.2 Oferecer incentivo correto para motivar a multidão</b>	
Os maiores incentivos são por meio da gamificação, que impacta negativamente no aprofundamento de discussões.	Proposta 1.2: Novos valores e incentivos alternativos à gamificação devem ser promovidos.
<b>2. ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>2.1 Firmar parcerias</b>	
A burocracia pode impactar negativamente na geração de resultados significativos para geração de inovação.	Proposta 2.2: A principal parceria deve ocorrer pela confiança mútua entre agentes do poder público e da sociedade.
<b>2.2 Recrutar participantes</b>	
Permitir que diferentes perfis de participantes colaborem entre si em relação de paridade.	Proposta 2.1: Envolver pessoas capazes de resolver o problema: Os afetados pelo problema e os que possuem alguma capacidade intelectual ou responsabilidade profissional para resolvê-lo, resguardando-se dos problemas relacionados às relações de hierarquia.
<b>3. EXECUÇÃO</b>	
<b>3.1 Gerenciar o andamento do desafio para facilitar a geração de bons resultados</b>	
Garantir o envolvimento dos cidadãos e a liberdade de expressão.	Proposta 3.1: Deixar clara a importância da opinião do participante e a liberdade que ele tem para se expressar sobre o tema.
<b>3.2 Compreender as contribuições dos participantes</b>	
Promover discussões colaborativas voltadas para a geração de ideias úteis e aplicáveis para que não haja dificuldades de implementação e consequente feedback.	Proposta 3.2: A moderação com ênfase no aprofundamento das discussões ao invés da escolha das ideias consideradas adequadas.
<b>3.3 Dominar as ideias e utilizá-las</b>	
Dificuldade de implementar as ideias e dar feedback. As plataformas são utilizadas por períodos predeterminados e, em alguns casos, não há manutenção do canal de comunicação.	Proposta 3.3: O feedback garante a continuidade do ciclo de discutir com a multidão problemáticas públicas. O cidadão precisa ver que suas ideias são valorizadas para ser motivado a participar mais e melhor.

A problematização é o ponto de partida de toda iniciativa de discussão em uma plataforma de ideias (Abrahamson *et al.*, 2013) e geralmente é definida pela instituição promotora, sem a colaboração dos possíveis

participantes. Ao contrário disso, a Teoria da Sabedoria das Multidões e a TAC pressupõem que também a problematização deve partir da sociedade. Nesse sentido, a discussão do problema somente será produtiva se os participantes da discussão considerarem o problema legítimo, compreenderem-no bem e sentirem a real necessidade de resolução. Nesse aspecto, a discussão pode ser aprofundada considerando-se pesquisas sobre a necessidade da sensação de pertencimento do cidadão em relação à coisa pública e de abertura para a participação que permita que os temas de interesse dos cidadãos cheguem aos promotores dos desafios de ideias.

Assim, considerando o problema legítimo e relevante, o cidadão se sente mais motivado a participar do desafio e pode contribuir com maior qualidade, uma vez que seu interesse vai além de um prêmio em dinheiro, o que diminui os efeitos da gamificação. A motivação passa também pela confiança que se tem na instituição promotora da plataforma e a sensação de que seu trabalho irá resultar em alguma melhoria (Karakiza, 2015).

Relacionando as plataformas à Teoria da Sabedoria das Multidões, compreende-se que as limitações encontradas estão todas interligadas e ocorrem pela falta de inclusão da sociedade em todas as etapas do uso das plataformas de ideias, ou seja, desde a escolha do problema, passando pelo estímulo e autonomia para discussão, finalizando o ciclo em absorção das ideias, resultados concretos e retorno aos cidadãos.

Pela TAC, conclui-se que envolver a sociedade significa compreendê-la como um elemento central de todo o processo de discussão de políticas para o bem público. Portanto, para que as plataformas de ideias cumpram o papel de ambiente on-line facilitador das discussões da esfera pública, precisam superar limites que vão muito além dos tecnológicos e fornecer ambiente para a formação de redes informais com discussões livres sobre as problemáticas e, mais do que isso, ser utilizadas por instituições comprometidas com a busca de inovações para suas políticas públicas com o respeito à opinião e às expectativas dos cidadãos.

Respondendo ao questionamento central dessa pesquisa, o conceito de esfera pública permite compreender as plataformas de ideias para além da perspectiva mais objetivista e estratégica que tem predominado nos estudos sobre o tema. Relacionar os conceitos clássicos sobre participação social e essas novas estratégias e ferramentas democráticas permite reflexões sobre os valores públicos gerados pela inclusão da tecnologia aos processos de interação entre poder público e sociedade. Fica clara também a dinamicidade da esfera pública, que se adapta e adentra as novas estruturas comunicacionais, como as redes sociais, permitindo maneiras mais eficientes de captação dos saberes locais das comunidades.

Embora ainda existam muitos limites no campo tecnológico, como a falta ou dificuldade de acesso à internet das comunidades mais vulneráveis e com considerável saber local, as principais limitações referem-se a aspectos diretamente ligados à participação, como a falta de uma cultura de participação, de confiança nas instituições e de consciência coletiva. Assim, a discussão sobre as limitações da utilização de quaisquer tecnologias aplicadas ao setor público passa pela compreensão de que as novas tecnologias constituem em meios para agregar valor às estruturas já existentes, ou seja, inovam de maneira incremental as estruturas de participação e não consistem em uma ruptura com as estruturas anteriores. Dessa forma, independente da ferramenta, o foco deve estar no que agrega valor ao cidadão e o leva a controlar e sancionar seus gestores a qualquer tempo por meio dos mecanismos de participação social. Nesse sentido a geração de valores públicos como a transparência, *accountability*, colaboração e abertura são determinantes para o sucesso da participação social em quaisquer espaços.

## REFERÊNCIAS

- Abrahamson, S., Ryder, P., & Unterberg, B. (2013). *Crowdstorm: the future of innovation, ideas, and problem solving*. John Wiley & Sons.
- Abreu, J. C. A., & De Pinho, J. A. G. (2014). Sentidos e significados da participação democrática através da Internet: uma análise da experiência do Orçamento Participativo Digital. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 821-846.

- Abu-shanab, E. A. (2015). Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model. *Government Information Quarterly*, 31(1), 1-19.
- Al-Hujran, O. et al. (2015). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. *Computers in Human Behavior*, 53(1), 189-203.
- Alawneh, A.; Al-Refai, H., & Batiha, K. (2013). Measuring user satisfaction from e-Government services: Lessons from Jordan. *Government Information Quarterly*, 30(3), 277-288.
- Baka, V. (2017). Co-creating an open platform at the local governance level: How openness is enacted in Zambia. *Government Information Quarterly*, 34(1), 140-152.
- Borchardt, P., & Santos, G. V. dos. (2014). Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 203-237.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Conradie, P., & Choenni, S. (2014). On the barriers for local government releasing open data. *Government Information Quarterly*, 31(1), S10-S17.
- Cordella, A., & Iannacci, F. (2010). Information systems in the public sector: The e-Government enactment framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), 52-66.
- Challenge.gov. (2017). Recuperado, em Julho de 2017, de: <https://www.challenge.gov/list/>.
- Durán, P. R. F., & Gerschman, S. (2014). Desafios da participação social nos conselhos de saúde. *Saúde e Sociedade*, 23(3), 884-896.
- Guazzini, A. et al. (2015). Modeling crowdsourcing as collective problem solving. *Scientific reports*, 5(1), 16557.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. V. I y II. Madrid: Taurus.
- Habermas, J., & Siebeneichler, F. B. (2003). *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons.
- Karakiza, M. (2015). The Impact of Social Media in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(1), 384-392.
- Karunasena, K., & Deng, H. (2012). Critical factors for evaluating the public value of e-government in Sri Lanka. *Government Information Quarterly*, 29(1), 76-84.
- Kelley, T. M., & Johnston, E. (2012). Discovering the appropriate role of serious games in the design of open governance platforms. *Public Administration Quarterly*, 36(4), 504-554.
- Kosonen, M. et al. (2014). User motivation and knowledge sharing in idea crowdsourcing. *International Journal of Innovation Management*, 18(5), 1-23.
- Lampe, C. et al. (2010). Motivations to participate in online communities. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM. 1927-1936.
- Lee, G., & Kwak, Y. H. (2012). An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 29(4), 492-503.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- Martins, T. C. M., & Bermejo, P. H. D. S. (2015). Open Innovation for Citizen Coproduction. In: SWITZERLAND, S. I. P. (Ed.). *Electronic Government and the Information Systems Perspective*. Lecture Notes in Computer Science, v.1.
- Martins, T. C. M., & Bermejo, P. H. D. S. (2015). Desafio de ideias para o governo aberto: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais – Brasil. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(70), 303-324.
- Martins, T. C. M., & Bermejo, P. H. D. S. (2018). Os fatores determinantes da participação na produção coletiva de ideias para solução de problemas públicos. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 417-434.

- Matheus, R., Ribeiro, M. M., & Vaz, J. C. (2015). Brazil towards government 2.0: Strategies for adopting open government data in national and subnational governments. In: (Ed.). *Case Studies in e-Government 2.0*: Springer. 121-138.
- Mcgonigal, J. A. (2012). *Realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Mendonça, R. F. (2016). Antes de Habermas, para além de Habermas: uma abordagem pragmatista da democracia deliberativa. *Sociedade e Estado*, 31(3), 741-768.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6), 1073-1087.
- Ozkan, S., & Kanat, I. E. (2011). e-Government adoption model based on theory of planned behavior: Empirical validation. *Government Information Quarterly*, 28(4), 503-513.
- Paula, A. P. P. D., & Keinert, T. M. M. (2016). Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no EnAPG (1990-2014). *Cadernos EBAP. BR*, 14(3), 744-758.
- Pinto, J. M. D. R. (1995). A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 8(6), 77-96.
- Rafaeli, S., Hayat, T., & Ariel, Y. (2009). Knowledge building and motivations in Wikipedia: Participation as “Ba.”. *Cyberculture and New Media*. 51-68.
- Santos, A. C. Z., VERONEZE, A. L., Braga, R., Botelho, G. A., & Bermejo, P. H. S. (2015). Open Innovation and Social Participation: A Case Study in Public Security in Brazil. In: (Ed.). *Electronic Government and the Information Systems Perspective*: Springer, 163-176
- Schäfer, R. (2008). *Compreender Habermas*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Seltzer, E., & Mahmoudi, D. (2013). Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning. *Journal of Planning Literature*, 28(1), 3-18.
- Song, M., & Guan, Y. (2015). The electronic government performance of environmental protection administrations in Anhui province, China. *Technological Forecasting and Social Change*, 96(1), 79-88.
- Souza, W. V. B. C. et al. (2014). Planning the Use of Crowdstorming for Public Management: A Case in the Ministry of Education of Brazil. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, Doha.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. USA: Anchor.
- Surowiecki, J. (2006). *A sabedoria das multidões*. São Paulo: Editora Record.
- Tenório, F. G. (2005). (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em questão*, 3(5), 101-124.
- Thiry-Cherques, H. (2009). Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. *RAP*, 43(4), 897-918.
- Vaillancourt, Y. (2009). Social economy in the CO - construction of public policy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 275-313.
- Vizeu, F. (2005). Communicative action and organizational theory. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 10-21.
- West, J. et al. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43(5), 805-811.
- Wise, S., Miric, M., & Gegenhuber, T. (2011). COINs for Government: Collaborative Innovation Networks used in nascent US Government initiatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 26(1), 136-146.
- Zuiderwijk, A., & Janssen, M. (2014). Open data policies, their implementation and impact: A framework for comparison. *Government Information Quarterly*, 31(1), 17-29.

CC BY-NC-ND