



## A GOVERNANÇA PÚBLICA PELA UTILIZAÇÃO DO *CROWDSOURCING* NO BRASIL

## PUBLIC GOVERNANCE THROUGH THE USE OF *CROWDSOURCING* IN BRAZIL

### ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Jailson Suleimane Gomes Candé, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Brasil, [jailsoncande@gmail.com](mailto:jailsoncande@gmail.com)

Hugo Consciência Silvestre, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira- UNILAB, Brasil, [Hmcsilvestre@unilab.edu.br](mailto:Hmcsilvestre@unilab.edu.br)

### Resumo

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

**Palavras-chave:** Governança; *crowdsourcing*; meta-revisão; Brasil

### Abstract

Crowdsourcing as a virtual tool aims at the participation of service users in the definition and implementation of the strategy of private sector organizations. If applied to public sector organizations, it potentially permeates the democratic legitimacy that has been advocated by the New Public Governance. In both scenarios, the reduction of costs for the provision of services can be realized due to the specialized knowledge of users, who on a voluntary basis, assist in the improvement of operational processes. It remains to be seen, however, and for the national case, whether such participation of service users, for the private case, and of social actors, when analyzing the design and implementation of public policies, result in gains in efficiency and effectiveness through the use of Systematic Review to papers published in Brazilian journals, concluding that gains in efficiency and effectiveness are a consequence of the participation of non-organizational actors in the decision-making of organizations that make use of this tool.

**Keywords:** Governance; *crowdsourcing*; meta-revision; Brazil

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

melhor se possa atestar da validade, interna e externa, destas ferramentas em contextos diferenciados dos países do Ocidente.

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

## **2. A EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS PARA A DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

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

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

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

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

Pelo segundo, o *outsourcing*, assumiu-se que as organizações do setor privado deveriam ser privilegiadas aquando da decisão para a prestação de serviços públicos. Na sua assumpção, as organizações do setor privado seriam mais eficientes e eficazes quando comparadas com as organizações públicas, por conta da competição que caracteriza o ambiente em que operam. Competição essa que se torna primordial para a melhoria nos modos de prestação de serviços (HOOD, 1995). Explica-se esta disposição pelo objetivo principal das organizações privadas, ou seja, o atingimento dos resultados financeiros. Em princípio, quer pela venda da propriedade

pública, quer pelos contratos de concessão ou mesmo contratação, as organizações seriam reguladas e supervisionadas pelas agências de regulação e/ou organizações públicas contratantes. Nesse sentido, as organizações privadas deveriam atuar no sentido de melhorar os seus índices de aproveitamento de recursos escassos e de modo a se tornarem mais eficientes. Sem que pudessem elevar os preços para os usuários pela prestação dos serviços, só pela eficiência organizacional e operacional é que poderiam alcançar os lucros a que se inicialmente propuseram (POLLITT; BOUCKAERT, 2017). As motivações financeiras e a competição para a prestação dos serviços, serviam de estímulo para que as organizações do setor privado pudessem desenvolver e aprimorar os seus modos de prestação desses serviços (TALBOT, 2010).

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

### 3. O *CROWDSOURCING*: CONCEITO E PRINCÍPIOS

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

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

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

#### **Tabela 1-** Princípios básicos do *Crowdsourcing*

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

**Fonte:** Sebrae (2014)

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

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

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

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

melhorar os serviços prestados. Daí que esta última abordagem deva ser privilegiada e se tratando da implementação de políticas públicas (HILL; HUPE, 2014).

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

O segundo elemento identificado por Contipelli (2013), nos remete para a solidariedade entre agentes. Tal solidariedade tem origem na participação voluntária de um qualquer ator que não pertence a qualquer organização pública, mas que contribui com a sua energia e conhecimento especializado para auxiliar a melhoria na implementação e prestação de serviços públicos (cf. Oström, 1996). Contipelli (2013) assume que qualquer sujeito é detentor de ideais que, uma vez compartilhadas em rede, poderão auxiliar para uma melhoria significativa de uma política ou programa que a todos irá beneficiar. Essa partilha sugere a criação de vínculos entre os agentes participantes, os quais resultam em relações de interdependência aquando dos contributos gerados.

Acompanhando o trabalho de De Melo et al. (2015), os quais abordam o fenómeno do *crowdsourcing* como instrumento estratégico para inovação empresarial, destacaram que o termo é um meio inteligente de promoção da inovação empresarial. Enquanto inovação, o instrumento sugere o reconhecimento da opinião da multidão dentro da organização permitindo a participação das pessoas no processo produtivo. Deste modo, a forma com que organizações privadas tendem a se decidir a respeito do que produzir, sofre alteração imediata. De tal modo, em vez de continuar mantendo os consumidores como o significado literal da palavra, as organizações procuram envolvê-los nos segmentos de tomadas de decisões sobre o que produzir e quais características o produto em causa deve assumir. Ao final, possibilita-se o alcance de objetivo da instituição de modo estratégico.

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

De fato, a Nova Gestão Pública não deixou de ser empregue na prestação de serviços públicos. Nesse particular, facilmente se identifica a utilização dos três modelos em concomitância inclusive no Brasil (cf. SILVESTRE et al, 2019). Aparte os modelos utilizados, a concepção e implementação de serviços evoluiu com a utilização das novas tecnologias e tal como preconizado por Dunleavy et al. (2006). Nesse sentido, o *crowdsourcing* promove a facilitação e aumento do engajamento dos atores sociais na definição das políticas públicas que deverão ser privilegiadas, assim como o desenho a ser utilização na sua implementação. A comunicação e participação virtual, vulgo *internet*, se mostra, aqui, fator inovador e porquanto possibilita um maior achegamento entre os vários atores envolvidos (REGGIANI; RIBEIRO, 2015).

De acrescer que a maior interação por meio de um sistema virtual, possibilita um maior número de participantes (MARTINS e BERMEJO, 2016). A existência de um maior número de participantes, eleva ao aprofundamento da capacidade de resolução das ações coletivas (FIGUEREDO ET AL., 2018). Resolução que é adotada por meio da participação em rede, como referenciam Prado e Anjo (2016). Lembrando que a “Governança é acerca do

gerenciamento das redes” (RHODES, 1996, p. 658). Segundo Martins e Bermejo (2016), caberá à organização promotora a identificação do tema a ser discutido. Tal discussão, dar-se-á por meio da utilização dos sistemas virtuais. Uma vez confrontados com o tema em discussão, os participantes idealizam um conjunto de ações passíveis de serem empregues para a resolução da problemática em apreço. A participação social por via virtual é, pois, legitimada pela utilização do *crowdsourcing* (MARTINS; BERMEJO, 2018).

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

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

#### 4. MÉTODO

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

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

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

Destarte a importância deste estudo, verifica-se que literaturas várias foram excluídas. Assume-se que trabalhos vários existem, mas que foram publicados em outras línguas e daí que não tenham sido contemplados naquele estudo. Em razão da existência desta lacuna na

literatura, propõe-se neste estudo o levantamento e discussão de estudos publicados em periódicos nacionais que versem a análise a partir do *Crowdsourcing*.

Tal como descrito por Silvestre, Marques, Dollery e Correia (2020), é necessário entender a utilização dos mecanismos da Nova Governança Pública em contexto específico fora do tradicional eixo dos países do Ocidente. Em sua grande maioria, os estudos realizados focam a realidade Norte-americana e Europeia. Avançam ainda os autores que a América Latina se compõe por uma conjuntura política, social e econômica particulares, daí que seja necessário o alargamento de tais estudos para que melhor se possa atestar da validade, interna e externa, destas ferramentas em contextos diferenciados dos países do Ocidente. Especificamente, a pesquisa realizada e publicada pela academia Brasileira é de suma importância para o entendimento deste fenômeno social.

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

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

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

### **3.1 Critérios de coleta e tratamento de dados**

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

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

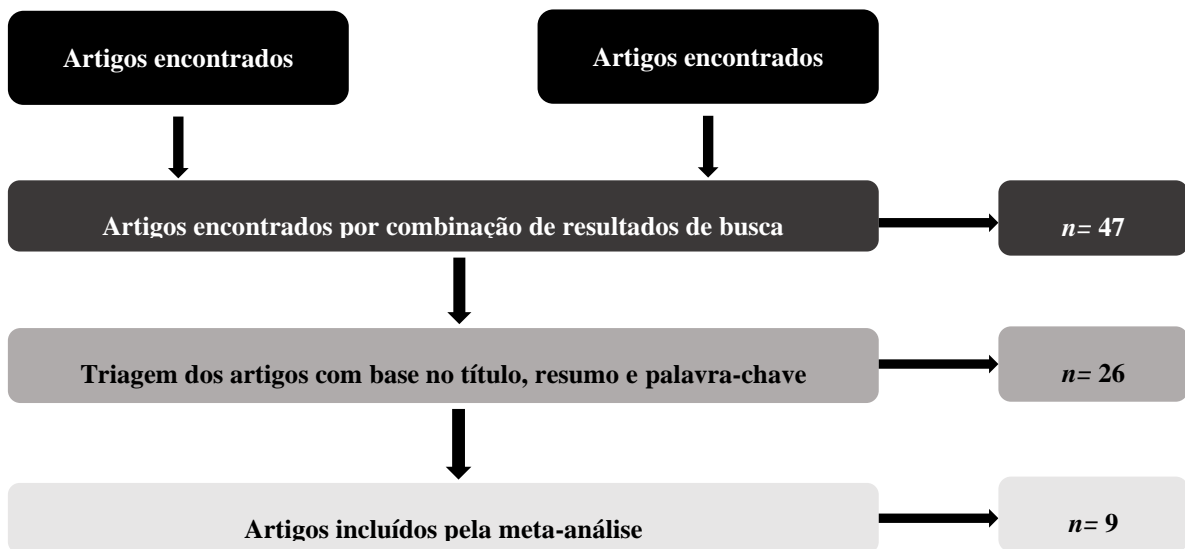


	Incluídos	Excluídos
<b>Foco</b>	<i>Crowdsourcing</i>	Outros
<b>Abordagem</b>	Governança e/ou governança pública	Outras
<b>Função</b>	(a) Geração de informação; (b) coprodução de serviços; (c) - criação de soluções; (d) elaboração de políticas públicas.	-
<b>Língua de publicação</b>	Portuguesa e inglesa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

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

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

**Figura 1** – Fluxograma das fases do PRISMA



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

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

Finalmente e atendendo às funções para a utilização desta ferramenta, contabilizaram-se um total de ( $n=$ ) 9 artigos que lidam diretamente com o *crowdsourcing* enquanto ferramenta da governança, pública ou privada. Os dados expostos foram tratados pela utilização da ferramenta estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics), versão 23.

## **5. A GOVERNANÇA PELA UTILIZAÇÃO DO *CROWDSOURCING*: ESTUDOS REALIZADOS NO BRASIL**

Tendo como objetivo de estudo, o do levantamento e discussão de trabalhos publicados em periódicos nacionais que versem a análise a partir do *Crowdsourcing*, a meta-revisão identificou um total de ( $n=$ ) 9 trabalhos. Esses trabalhos foram publicados nas revistas de: Fucap periódico online de Administração; Revista Pensamento Contemporâneo em Administração; Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia Revista Líbero; Revista Eletrônica Direito e Política; Revista de Administração Contemporânea; Cadernos Gestão Pública e Cidadania; Revista de Administração pública (Quadro 2).

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

**Quadro 02**– Principais conclusões dos estudos selecionados sobre o *crowdsourcing* publicados em periódicos nacionais

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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

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

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

No que tange aos estudos realizados no âmbito das organizações do setor privado, identifica-se, primeiramente, o trabalho de De Melo et al. (2015). Estes analisaram a utilização da ferramenta e concluíram pelo sucesso da iniciativa. As organizações do setor privado analisadas, almejavam a inovação e gestão estratégica mais apuradas. Nesta lógica, completaram que sua execução exige averiguar cautelosamente as metas, o ambiente e a concorrência para que seja possível estabelecer suas estratégias possibilitando o atingimento de seus objetivos. Portanto, os autores consideram estas plataformas são um exímio modo de organizar. Isso acontece, porque possibilita o ajuste dinâmico da comunidade com as descrições do mercado.

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

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

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

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, Robert. Local governments in multilevel systems: Emergent public administration challenges. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 4\_suppl, p. 47S-62S, 2014.
- BEL, Germà; FAGEDA, Xavier; WARNER, Mildred E. Is private production of public services cheaper than public production? A meta-regression analysis of solid waste and water services. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 29, n. 3, p. 553-577, 2010.

- BEL, Germà; WARNER, Mildred E. Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. **Public Administration**, v. 93, n. 1, p. 52-67, 2015.
- BICUDO, M. A. V. Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Educação Matemática**, Florianópolis (SC), v. 9, Ed. Temática (junho), p. 07-20, 2014. ISSN 1981-1322
- CONTIPELLI, Ernani. Crowdsourcing Constitution: solidariedade e legitimação democrática na Pósmodernidade. *Revista Eletrônica Direito e Política*, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.8, n.3, 3º quadrimestre de 2013. Disponível em:www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791
- DE MELO, Camila Bitencourt Bezerra et al. Crowdsourcing como uma ferramenta à inovação estratégica empresarial: uma revisão de literatura. **Revista de Empreendedorismo, inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 13-24, 2015.
- FATTORE, Giovanni; DUBOIS, Hans FW; LAPENTA, Antonio. Measuring new public management and governance in political debate. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 218-227, 2012.
- FIGUEREDO, A. G.; RAIMUNDO, J. P. C.; FERREIRA, E. D.; TEIXEIRA, T. F. O Crowdsourcing como ferramenta de marketing digital. In: MICHELS, Emillie; MOREIRA, Fernanda Kempner. Coletânea de Tcc's do curso de Administração da Fucap. Capivari de Baixo, editora fucap, 2018. p, 126-134.
- GUY PETERS, B. Governance and public bureaucracy: New forms of democracy or new forms of control?. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, v. 26, n. 1, p. 3-15, 2004.
- HOOD, Christopher. Contemporary public management: a new global paradigm?. **Public policy and administration**, v. 10, n. 2, p. 104-117, 1995.
- HOWE, Jeff. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, v. 14, n. 6, p. 1-4, 2006.
- LIBERATI, A. et al. Te PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *PLoS Med*, San Francisco, v. 6, n. 7, p. 2009.
- LIMA, S. E. O.; REINALDO, H. O. A.; ABREU, M. C. S.; MURAKAM, L. C. O Crowdsourcing como fator de competitividade: uma investigação em pequenas empresas do setor da moda em fortaleza. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul. /set. 2015 138-154.
- LIU, E. K. Crowdsourcing Government: Lessons from Multiple Disciplines. *Public Administration Review*, Vol. 77, Iss. 5, pp. 656–667, 2017.
- MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. S. Os fatores determinantes da participação na produção coletiva de ideias para solução de problemas públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 52(3):417-434, maio - jun. 2018.
- MOTA, João Moisés Brito; LIMA, Afonso Carneiro. Efetividade do Crowdsourcing como Apoio à Segurança Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 683-703, 2018.
- NAM, Taewoo. 2012. Suggesting Frameworks of Citizen-Sourcing via Government 2.0. *Government Information Quarterly* 29 (1): 12 – 20.
- OSBORNE, Stephen P. et al. The new public governance. *Emerging Perspectives on the theory and practice of public governance*, v. 1, 2010.
- OSBORNE, Stephen P. **The new public governance?** 1. 2006.

- OSTROM, Elinor. Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. **World development**, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996.
- POLLITT, Christopher. *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Blackwell, 1990.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press, 2017.
- PRADO, J. A. B.; DOS ANJOS, E. D. Arquiteturas de participação aplicadas ao crowdsourcing: sistematizando processos e práticas de apuração jornalística em ambientes digitais convergentes. **LÍBERO** – São Paulo – v. 19, n. 38, p. 143-152, jul./dez. de 2016.
- PROVAN, Keith G.; MILWARD, H. Brinton. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. In: *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, 1999, p. A1-A6.
- REGGIANI, A. A.; RIBEIRO, T. T. Crowdsourcing, gamification e participação social: uma convergência para a formação uma comunidade de participação e controle social. In: *VIII Congresso de gestão pública, Consad*, 2015.
- RHODES, Martin. Southern European welfare states: identity, problems and prospects for reform. **South European Society and Politics**, v. 1, n. 3, p. 1-22, 1996.
- ROSCOE, Douglas D.; JENKINS, Shannon. A meta-analysis of campaign contributions' impact on roll call voting. **Social Science Quarterly**, v. 86, n. 1, p. 52-68, 2005.
- SABATIER, Paul A. **Theories of the Policy Process**. Boulder, Colorado: Westview, 2007.
- SABATIER, Paul A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. **Journal of public policy**, v. 6, n. 1, p. 21-48, 1986.
- SEBRAE, Economia Criativa- Crowdsourcing, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/53db425dba9eb17208f2935a28cd1894/\\$File/2014\\_07\\_17\\_RT\\_Maio\\_EconomiaCriativa\\_Crowdsourcing\\_pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/53db425dba9eb17208f2935a28cd1894/$File/2014_07_17_RT_Maio_EconomiaCriativa_Crowdsourcing_pdf.pdf) Consultado em: 17/05/2023.
- SILVESTRE, Hugo Consciência et al. Is cooperation cost reducing? An analysis of public–public partnerships and inter-municipal cooperation in Brazilian local government. **Local Government Studies**, p. 1-23, 2019
- SILVESTRE, Hugo Consciência et al. Is cooperation cost reducing? An analysis of public–public partnerships and inter-municipal cooperation in Brazilian local government. **Local Government Studies**, v. 46, n. 1, p. 68-90, 2020.
- TALBOT, Colin. **Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain**. Oxford University Press, 2010.
- TORFING, Jacob; SØRENSEN, Eva. The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm?. **Policy and Society**, v. 33, n. 4, p. 329-344, 2014.