

006

ESTADO E DEMOCRACIA - REPRESENTAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA



SESSÕES TEMÁTICAS

III ENEPCP ANAIS

OS MODELOS DE COPRODUÇÃO E O DESIGN THINKING: A COPRODUÇÃO DO DESIGN DO SERVIÇO DE LIBERAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE EVENTOS EM ESPAÇO PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ

Eduarda Montibeller Schuch (Udesc)

Vanessa Marie Salm (Udesc)

Victor Burigo Souza (Udesc)

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na aplicação do *Design Thinking* (DT) na coprodução do *design* do Serviço de Liberação para a Realização de Eventos em Espaço Público (SLREEP) da Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú (PMBC). Para isso, é realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, tendo finalidade descritiva e aplicada, sendo também realizada uma pesquisa participante e uma pesquisa-ação. Como instrumentos de coleta de dados, são utilizados questionários e entrevistas, além da observação participante. A partir dos dados levantados é possível identificar que o modelo de coprodução funcional predomina na aplicação do DT devido a certas características específicas do caso e das estratégias utilizadas durante a coprodução realizada.

INTRODUÇÃO

As mudanças recentes que vêm ocorrendo na sociedade (CASTELLS, 2013), requerendo maior democracia, participação, transparência e eficiência, também se refletem no modo como os serviços públicos são produzidos. A administração pública já não consegue mais produzir e desenhar serviços públicos que atendam a estas mudanças exclusivamente por meio das organizações burocráticas (OSBORNE; GAEBLER, 1994), tão pouco por meio de estratégias individualistas e objetivistas de mercado (DENHARDT; DENHARDT, 2015). Este momento requer alternativas criativas que superem o *mainstream* da administração pública (STOUT, 2019) para desenhar e entregar serviços públicos que atendam a estas demandas da sociedade.

A coprodução dos serviços públicos é uma estratégia que, por meio de diferentes modelos, vem sendo estudada e implementada como uma dessas alternativas (SOARES; FARIAS, 2018) tanto na entrega quanto no planejamento e no desenho, ou *design*, dos serviços (BOVAIRD, 2007). Estudos recentes sobre este tema, como os de Santos e Hoffmann (2016), além de Age e Schommer (2017), vêm constatando a necessidade de serem aplicadas novas ferramentas e metodologias para implementar a coprodução no *design* dos serviços públicos. Portanto, é neste contexto que o *Design Thinking* (DT) pode ser utilizado como possibilidade objetiva (RAMOS, 2014) para a implementação da coprodução do *design* dos serviços públicos, solucionando eventuais problemas, melhorando seus resultados e envolvendo a sociedade.

Contudo, para que as demandas atuais da sociedade, mencionadas inicialmente, realmente sejam atendidas por meio da utilização do DT na coprodução do *design* dos serviços públicos é preciso compreender o modelo de coprodução (SALM; MENEGASSO, 2010) que predomina nesta prática. A possibilidade de analisar este assunto emerge da aplicação do DT pela Coordenação de Projetos

Especiais da Secretaria do Meio Ambiente (SEMAM) da Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú (PMBC), no *design* do Serviço de Liberação para Realização de Eventos em Espaço Público (SLREEP). Estudar esta prática pode colaborar para responder a seguinte pergunta: qual modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na aplicação do DT na coprodução do *design* do SLREEP da PMBC? Para elucidar este problema, o presente estudo tem o objetivo de analisar o modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na aplicação do DT na coprodução do *design* do SLREEP da PMBC. A persecução deste objetivo também irá colaborar para o avanço dos estudos, ainda tímidos, da coprodução no planejamento e no *design* dos serviços públicos, principalmente por meio do DT. De igual modo, também será relevante para a prática da administração pública de forma concreta, uma vez que poderá realmente propor melhorias para o SLREEP.

Para que estes resultados sejam alcançados, este trabalho possui em sua estrutura, além da presente (1) introdução, um (2) referencial teórico sobre os modelos de coprodução dos serviços públicos e o DT. Além disso, contém a apresentação dos (3) procedimentos metodológicos utilizados, a (4) análise e discussão dos resultados, as (5) considerações finais e as (6) referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo como foco exclusivamente o objetivo delimitado para este trabalho, este referencial teórico se divide em relação aos dois principais assuntos que serão analisados. O primeiro destes assuntos é (2.1) a coprodução dos serviços públicos e seus modelos. Já o segundo assunto será (2.2) o *Design Thinking* de serviços.

A COPRODUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS E SEUS MODELOS

A coprodução dos serviços públicos possui diferentes definições na literatura especializada. Este trabalho não tem como escopo realizar uma discussão destas definições, mas, para que o seu objetivo seja alcançado, é fundamental apresentar o conceito que será utilizado para alcançar o objetivo proposto. Posto isto, o presente trabalho se baseia no conceito de coprodução proposto por Salm (2014), como uma estratégia para produzir serviços públicos por meio da participação de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, além de agrupamentos comunitários e do cidadão que, em conjunto, compartilham responsabilidades e poder. A escolha deste conceito se deu devido a sua clareza e amplitude, uma vez que a participação dos agentes, nesta perspectiva, pode acontecer no planejamento, *design*, execução, controle, entre outras etapas da produção dos serviços públicos (BOVAIRD, 2007; OSBORNE; STROKOSH, 2013), atendendo as características do modelo desta coprodução.

Salm e Menegasso (2010) apresentaram uma proposta de modelos de coprodução dos serviços públicos a partir de tipologias de participação. Conforme pode ser observado no conceito de coprodução já exposto, a participação é uma característica fundamental para que haja coprodução. Além da participação, o trabalho destes autores demonstra o quanto a *accountability* e o empoderamento também são importantes para que a coprodução advenha de modo mais participativo. Outros autores como Schefer, Schommer e Groh (2018) demonstram que o pertencimento também é importante para que a comunidade se articule e participe da coprodução. Por fim, Neto, Salm e Burigo (2014) apresentam uma série de características presentes na coprodução e em seus respectivos modelos, como o protagonismo, o poder, a transparência, a responsividade a tomada de decisão, dentre outros. Acrescentamos nesta lista a inclusão (TENÓRIO et al., 2008), que também será importante para elucidar os modelos de coprodução.

O modelo de coprodução nominal é caracterizado por Salm e Menegasso (2010) por não se realizar por meio de uma participação política efetiva do cidadão, sem nenhum poder sobre o Estado. De acordo com os autores, este modelo está presente em trabalhos voluntários realizados pela própria comunidade, onde o Estado tem como objetivo, exclusivamente, a eficiência dos serviços públicos. A responsividade está voltada para a satisfação das necessidades do Estado e a transparência ocorre apenas em circunstâncias em que a lei exige. A tomada de decisão está centralizada no aparato burocrático do Estado, predominando um poder coercitivo, próprio da burocracia, e remunerativo, devido aos benefícios materiais e de eficiência que motivam a coprodução. Deste modo, o protagonismo é do Estado e a inclusão se limita às organizações públicas e aos voluntários.

No modelo de coprodução simbólica a participação ocorre por meio de consultas, prestação de informações e de reuniões não deliberativas com a comunidade, tendo características manipulativas segundo Salm e Menegasso (2010). A responsividade corresponde, apenas, a necessidade de fazer a comunidade se sentir envolvida, assim como a transparência que ocorre quando a lei exige e na medida em que faz os cidadãos se sentirem informados e ouvidos. Neste modelo, a tomada de decisão também está centralizada no Estado e o poder é caracterizado pela coerção, uma vez que ainda predominam as regras e sanções das organizações públicas. Por consequência, o protagonismo é do Estado e a inclusão se restringe às organizações públicas e os cidadãos consultados ou informados a respeito de certos temas. A coprodução que ocorre no modelo funcional é descrita por Salm e Menegasso (2010) como aquela em que a participação se materializa por meio de parcerias, de incentivos instrumentais, da prestação de assistência ao Estado ou por cooperação, sempre com foco na eficiência e eficácia. Em consequência disso, a responsividade é voltada para a satisfação desse interesse materialista do Estado e dos participantes, ocorrendo a transparência sempre que ela colabore para isso e atenda a legislação. O Estado toma decisões gerais, definindo as principais características dos serviços, enquanto os participantes tomam decisões específicas dentro dos limites impostos. Devido ao foco deste modelo, predomina o poder remunerativo. O protagonismo é compartilhado pelo Estado com o mercado, havendo a inclusão de organizações privadas, do terceiro setor e dos próprios cidadãos.

Já no modelo de coprodução representativa com sustentabilidade, Salm e Menegasso (2010) explicam que a participação resulta da transferência de poder a comunidade que interage de forma efetiva com o Estado. A responsividade procura satisfazer as necessidades e demandas apresentadas pelos cidadãos, que contam com a transparência do Estado para que possam participar das tomadas de decisão por meio da delegação de poder. O poder é remunerativo e normativo, porque os cidadãos não são motivados apenas por necessidades individuais, mas também pelo simbolismo da participação cidadã. Em vista disso, o protagonismo é compartilhado entre o Estado e a comunidade, estando incluídos neste processo juntamente com os cidadãos que participam individualmente.

Enfim, o modelo de coprodução para a automobilização comunitária é delineado por Salm e Menegasso (2010) como aquele em que a participação compreende uma mobilização permanente da comunidade, sendo guiado por princípios éticos e da democracia participativa. Os autores mencionam que estas características são difíceis de serem alcançadas, exatamente por envolver uma participação constante. Assim sendo, a responsividade é voltada exclusivamente às necessidades da comunidade e a transparência é constante para que a participação ocorra permanentemente. As decisões são tomadas exclusivamente pela comunidade e o poder é remunerativo e normativo. Como já se pode presumir, o protagonismo é da comunidade que está totalmente incluída.

Apresentado o conceito e os modelos de coprodução, assim como suas principais características, é possível abordar a temática do DT aplicado aos serviços.

O DESIGN THINKING DE SERVIÇOS

O DT vem sendo utilizado em diversas áreas como uma metodologia para explorar inúmeras alternativas para resolver problemas (BROWN, 2017). Grando (2011) menciona que, por meio de uma mentalidade otimista de experimentos e do foco no ser humano, esta metodologia proporciona soluções inovadoras para as organizações em relação aos seus processos, produtos e serviços.

Quando aplicado aos serviços, o DT apresenta pelo menos cinco características, segundo Stickdorn (2014): é centrado no usuário do serviço, devendo ser testado a partir desta ótica; está baseado na cocriação por meio do envolvimento de todos os sujeitos no processo de *design*; é sequencial, uma vez que os serviços devem ser compreendidos como uma sequência de ações; a evidência, referente a criar uma compreensão física dos serviços intangíveis; e holístico, já que considera todo o ambiente relacionado a um serviço. Essas características também estão presentes no *Double Diamond* (diamante duplo), um processo de *design* voltado para o DT de serviços que foi criado pelo *Design Council* (2018), de Londres, contendo as seguintes etapas: descobrir e definir, referentes ao problema (primeiro diamante); desenvolvimento e entrega, referentes a solução (segundo diamante).

A etapa “descobrir”, busca identificar o problema, oportunidade ou necessidade a ser abordada, definir o espaço de solução e construir conhecimento com inspirações e ideias (*DESIGN COUNCIL*, 2018). Podem ser utilizadas algumas ferramentas e métodos que auxiliam no seu desenvolvimento, como: o mapeamento da jornada do usuário; diário do usuário; safári de serviços; *user shadowing* (sombra do usuário). Já a etapa “definir” analisa os resultados da fase anterior, sintetiza os resultados para um número reduzido de oportunidades e define um claro *briefing* para aprovação dos *stakeholders*. Para tanto, as ferramentas e métodos que dão o suporte para essa fase são: construção de personas de usuário; *brainstorming*; e *briefing*.

Na terceira etapa, de “desenvolvimento”, é desenvolvido o *briefing* inicial para a implementação de um serviço, onde são projetados os componentes de serviço e testados os conceitos com usuários finais (DESIGN COUNCIL, 2018). O *blueprint* de serviços, a prototipagem do serviço e o *business model canvas*, são exemplos de ferramentas que podem ser utilizados. A última etapa, da “entrega”, busca levar o serviço para o lançamento. Tem, ainda, o objetivo de garantir que os mecanismos de *feedback* do usuário estejam em funcionamento, além de compartilhar as lições do processo de desenvolvimento de volta com a organização. Cabe mencionar que cenários podem ser utilizados como método de entrega. Realizada a apresentação dos principais conceitos e características do DT, será exposto a seguir o escopo metodológico utilizado nesta pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza deste estudo é qualitativa e quantitativa, sendo caracterizado em relação aos seus fins como descritivo e aplicado, além de se concretizar, quanto aos meios, pela pesquisa participante e pela pesquisa-ação. A natureza qualitativa está presente na análise das características dos modelos de coprodução que predominam na aplicação do DT na coprodução do *design* do SLREEP, interpretando aspectos profundos desta realidade (MARCONI; LAKATOS, 2007). Já a natureza quantitativa está contida na aplicação de questionários com os participantes da oficina. Quanto aos fins, com fundamento no entendimento de Vergara (2011), este estudo é descritivo porque busca apresentar as características do fenômeno estudado, também sendo aplicado, uma vez que há a aplicação do DT. Quanto aos meios, ainda sob a luz do pensamento desta autora, é uma pesquisa-ação por realizar uma intervenção na realidade que envolve o SLREEP. É, ainda, participante, porque os sujeitos implicados no problema também tomam parte da pesquisa.

Para aplicar o DT, foi realizado um encontro com representantes de diversos setores da PMBC que possuem algum tipo de relação com o SLREEP, além de representantes da comunidade, de universidades e de organizações privadas. Para selecionar os representantes da comunidade e das organizações privadas, foi executado um levantamento daqueles que utilizaram o SLREEP entre o período de janeiro de 2017 e agosto de 2018. Foram contabilizadas 32 organizações e cidadãos, ficando constatado que 22 têm endereço no município de Balneário Camboriú, sendo convidados para participar da oficina de DT. Quanto às universidades, foram convidados dois acadêmicos do Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), devido a proximidade com o tema deste estudo. Do mesmo modo, a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) também foi convidada a enviar representante.

Como instrumentos de coleta de dados foi utilizada a pesquisa participante, a pesquisa-ação, a observação participante, além da aplicação de questionários e de entrevistas. Para descrever o DT ocorrido na coprodução do *design* do SLREEP, foram aplicadas a pesquisa participante, a pesquisa-ação e a observação participante. Já na identificação e análise das características dos modelos de coprodução presentes no DT realizado, a aplicação de questionários (com 12 dos 16 participantes da oficina) e a realização de entrevistas (com 1 representante de cada segmento, totalizando 3) foram acrescentadas aos instrumentos já mencionados. As perguntas e respostas referentes aos questionários serão apresentadas durante a análise, visando facilitar a exposição ao leitor da relação e relevância de cada uma delas para o identificação das características dos modelos de coprodução. Quanto às entrevistas, por terem sido semiestruturadas, o conteúdo das respostas fica disperso durante as falas dos entrevistados. Por isso, o roteiro seguido neste instrumento de coleta de dados será exposto abaixo, sendo suas respostas extraídas por meio da análise qualitativa.

O roteiro das entrevistas seguiu a seguinte estrutura: 1- Como foi a sua experiência de participar da oficina de DT na PMBC? 2- Como a oficina colaborou para satisfazer alguma necessidade ou demanda sua? 3- As informações referentes ao SLREEP foram suficientes para o desenvolvimento das atividades da oficina? 4- As informações sobre cada atividade e sobre os próximos passos foram disponibilizadas de maneira fácil de se compreender? 5- Houve transparência em todo o processo da oficina? 6- Quais participantes puderam tomar as decisões sobre o serviço e como foi essa tomada de decisão? 7- Na sua opinião, quem foi o protagonista na oficina (Prefeitura, sociedade ou universidade)? 8- Por qual motivo você resolveu participar da oficina? O que te motivou a participar? 9- Deixe um comentário final sobre a sua percepção da oficina.

Para realizar a análise qualitativa dos dados levantados por meio destes instrumentos foi utilizada a análise de conteúdo, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo (BARDIN, 1977). Esta análise de conteúdo será utilizada nos itens 4.2 e 4.3, que serão expostos dentro do próximo item deste trabalho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio dos procedimentos metodológicos apresentados anteriormente, é possível realizar a análise e a discussão dos resultados obtidos neste estudo. Para isso, será apresentada a (4.1) descrição do SLREEP e da oficina de DT que foi aplicada na PMBC. Em seguida, é possível expor a (4.2) identificação das características dos modelos de coprodução dos serviços públicos presentes na oficina de DT. A partir destas características será demonstrada a (4.3) análise do modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na oficina de DT aplicada na PMBC.

DESCRIÇÃO DO SLREEP E DA OFICINA DE DT

O SLREEP é regulamentado pelo Decreto n. 7.569 de 2014 e envolve diversos setores do governo municipal. Este serviço se inicia com a solicitação realizada pelo cidadão, organização privada ou organização pública para realizar qualquer tipo de evento em espaço público. A solicitação ocorre no Protocolo Geral da PMBC com a abertura de um processo interno para autorizar ou não a realização do evento. Em seguida, o processo é repassado para o Departamento de Fiscalização da Secretaria de Planejamento e Gestão Orçamentária (DEFO). Além de realizar a sua própria análise em relação ao evento, o DEFO também encaminha o processo para outros setores da PMBC, responsáveis por diferentes áreas, sendo: a SEMAM; a Secretaria de Segurança Pública (SECSEG); o Fundo Municipal de Trânsito (FUMTRAN); e, a Secretaria de Turismo (SECTUR). Estes setores analisam a solicitação e, caso seja indeferida por qualquer um destes setores, o evento não será realizado. O DEFO é o órgão responsável por comunicar o solicitante em relação ao resultado do seu pedido.

Este serviço vem apresentando um problema referente a falta de informação por parte do solicitante da liberação. De acordo com uma estimativa realizada pelos autores deste trabalho, de maio a agosto de 2018, a cada três solicitações realizadas verifica-se que em pelo menos uma delas há a falta de algum tipo de informação. Isso gera perda de tempo para o solicitante que precisa retornar a prefeitura e retrabalho para os setores da PMBC envolvidos, uma vez que precisam analisar novamente o mesmo processo. A partir deste problema inicial, foi preparada uma oficina de DT com base no *Double Diamond*. Esta oficina foi aplicada na PMBC às 14 horas do dia 12 de setembro de 2018, sendo dividida em oito etapas. Cabe destacar que cinco destas etapas corresponderam às etapas presentes no *Double Diamond* e outras três foram criadas e adaptadas pelos autores. O Quadro 1 apresenta uma síntese destas etapas da oficina.

Quadro 1 - Síntese das etapas da oficina

Etapa	Nomenclatura	Descrição	Fase do <i>Double Diamond</i> (DD)
1ª	Objetivo da oficina	Apresentação do objetivo: discutir e melhorar o SLREEP	Etapa adaptada, não estando presente no DD
2ª	Conhecendo o serviço	Apresentação do desenho, dos desafios e das consequências relacionadas ao serviço	Etapa adaptada, não estando presente no DD
3ª	Desafios e consequências	Exposição dos fatores que afetam o serviço e o tornam ineficiente e ineficaz	Descobrir
4ª	Apresentação dos participantes	Cada participante fala o seu nome, se está vinculado a alguma organização e a sua profissão	Etapa adaptada, não estando presente no DD
5ª	Atividade 1	Construção da persona de usuário utilizando o mapa de empatia	Definir
6ª	Atividade 2	<i>Brainstorming</i> para encontrar soluções	Definir
7ª	Atividade 3	Prototipagem da solução e criação do plano de ação	Desenvolvimento
8ª	Próximos passos	Acompanhamento da implementação do formulário, responder o questionário e a entrevista da pesquisa	Entrega

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do *Design Council* (2018)

A primeira etapa não está descrita no *Double Diamond* e consistiu na apresentação do objetivo da oficina, definido previamente, aos participantes: discutir e melhorar o SLREEP. Na segunda etapa foi apresentado o desenho do serviço, seus desafios e consequências, também sendo uma adaptação dos autores. A terceira etapa correspondeu à fase “descobrir” do *Double Diamond*, sendo a exposição dos fatores que afetam o serviço e o tornam ineficiente e ineficaz. Já na quarta etapa, foi adaptada uma apresentação de cada participante da oficina, uma vez que poucos se conheciam. A partir da quinta etapa, todas as demais correspondem ao *Double Diamond*, sendo que esta diz respeito a fase “definir”, onde foi construída pelos participantes a persona de um usuário do serviço a partir de um mapa de empatia.

Na sexta etapa foi realizado um *brainstorming* para encontrar soluções ao problema e ao objetivo apresentado inicialmente, correspondendo a fase “definir”. A sétima etapa foi a fase “desenvolvimento”, sendo prototipada a solução e criação do plano de ação que consistiu num formulário a ser entregue para o solicitante do serviço, especificando as informações que precisam ser preenchidas. Enfim, a última etapa corresponde a fase da “entrega”, sendo encaminhado o modelo de formulário para o DEFO. Após essa descrição do SLREEP e da oficina de DT aplicada na PMBC, a seguir, será realizada a identificação das características dos modelos de coprodução dos serviços públicos.

IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE COPRODUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESENTES NA OFICINA DE DT

As características dos modelos de coprodução dos serviços públicos presentes na oficina de DT serão identificadas com base nas categorias de análise expostas no referencial teórico. Essas categorias são a (4.2.1) participação, a (4.2.2) responsividade, o (4.2.3) poder e a (4.2.4) inclusão. Elas serão identificadas, na sequência, com base nas informações coletadas por meio do questionário e das entrevistas aplicados aos participantes.

PARTICIPAÇÃO

A participação que ocorreu na oficina de DT resultou da interação entre alguns membros da sociedade, representantes de universidades e servidores públicos da PMBC, a partir de um convite realizado por estes últimos. O questionário aplicado aos participantes, após a realização da oficina, continha duas perguntas referentes à participação. A primeira, indagou sobre a percepção de cada participante em relação a sua participação na oficina. Esta pergunta colabora para relacionar cada uma das alternativas respondidas pelos participantes com as características da participação, em relação aos modelos de coprodução dos serviços públicos. Como resposta seria possível assinalar apenas uma das opções descritas abaixo:

- você se voluntariou a participar sem receber nenhum tipo de convite ou estímulo de servidores da prefeitura (corresponde ao modelo de coprodução nominal, uma vez que condiz com a participação voluntária);
- a proposta de melhoria do serviço elaborada pelo seu grupo não teve nenhuma garantia de que será implementada pela prefeitura, sendo que vocês foram apenas consultados sobre o assunto (a participação por consulta, informação e pacificação são características da coprodução simbólica);
- o objetivo da sua participação e dos demais participantes foi, exclusivamente, deixar o serviço mais rápido, mais simples e menos oneroso para a prefeitura (o foco na eficiência é característica central da participação que ocorre na coprodução nominal);
- o objetivo da sua participação foi criar uma proposta de melhoria do serviço por meio da troca de ideias, discussões e interação entre os participantes, além de fazer com que a prefeitura melhore este serviço para atender as necessidades da população (a participação que é promovida pelo Estado para gerar interação, discussões e deliberações entre os cidadãos e diversos tipos de organizações corresponde a coprodução representativa com sustentabilidade);
- a oficina ocorreu porque a comunidade de Balneário Camboriú se mobilizou sozinha e exigiu que a prefeitura promovesse esta discussão (a participação permanente da comunidade determinando ao Estado as ações a serem realizadas é própria da coprodução por meio da automobilização comunitária).

Dos doze participantes que responderam o questionário, dez assinalaram a opção “d”, referente ao motivo de melhorar o serviço por meio de troca de ideias, discussões e interações entre os participantes. Essas respostas em relação a percepção destes participantes dizem respeito às características da participação que ocorre no modelo de coprodução representativa com sustentabilidade, uma vez que, além da melhoria do serviço, também é valorizada a participação, as discussões e interações. Os outros dois participantes assinalaram a alternativa “c”, afirmando que o seu objetivo e dos demais participantes era, exclusivamente, deixar o serviço mais rápido, simples e menos oneroso para o município e para o cidadão. A percepção destes dois participantes condiz com a participação que ocorre no modelo de coprodução funcional, que tem foco exclusivo na eficiência do serviço coproduzido.

Na segunda pergunta, os participantes avaliaram a intensidade da participação dos representantes da prefeitura, dos representantes da sociedade e dos representantes da universidade. Além de possibilitar identificar o nível de intensidade da participação gerada pela oficina de DT, esta pergunta colabora para compreender a intensidade de participação de cada segmento. Ao responder o questionário, os participantes poderiam responder em relação a cada um dos segmentos se: participou muito; participou; participou pouco; não participou. Foi interessante notar que as respostas obtidas tiveram a mesma quantidade para os três segmentos avaliados pelos participantes. Tanto em relação aos representantes da prefeitura, da sociedade e da universidade, nove participantes responderam que todos eles participaram muito e três participantes responderam que todos eles participaram. Sendo assim, é possível constatar que, na percepção dos participantes da oficina, a intensidade de participação foi alta, o que corresponde, principalmente, às características da participação dos modelos de coprodução representativa com sustentabilidade e da automobilização comunitária.

As entrevistas que foram realizadas com os participantes são relevantes para ajudar a definir com maior precisão o modelo de coprodução condizente com a participação que ocorreu na oficina de DT. O E1, representante da prefeitura, afirmou que “[...] foi bom que todo mundo falou, eu achei que o pessoal ia ficar meio acanhado né”. O E2, representante da sociedade, complementou dizendo que “[...] a oficina foi bem participativa, eu pude aprender bastante coisas sobre o serviço e conhecer melhor as ferramentas utilizadas”. Por fim, o E3, representante da universidade, falou que “Todos os grupos e todos os participantes dos grupos deram uma contribuição”. Logo, o conteúdo destas entrevistas demonstram que os participantes avaliam que a participação ocorreu de forma horizontal e inclusiva no momento da oficina, envolvendo todas as pessoas que participaram. Estes relatos ao serem cruzados com as informações obtidas pelos questionários demonstram que a participação ocorrida na oficina de DT para coproduzir o *design* do SLREEP condiz com aquela que ocorre no modelo de coprodução representativa com sustentabilidade.

Apesar de algumas respostas dos questionários também trazerem em seu conteúdo algumas informações que condizem com a participação que ocorre nos modelos de coprodução funcional e coprodução para a automobilização comunitária, estes modelos não condizem com a participação ocorrida na oficina de DT. Como se pode observar, a participação não teve como foco exclusivo a melhoria da eficiência do SLREEP. A oficina também buscou realizar discussões, ouvir e implementar as sugestões dos participantes num momento de deliberação coletiva criado pelo município. A melhoria do serviço e da sua eficiência foi uma consequência desejada, mas não exclusiva como ocorre na coprodução funcional. Em relação ao modelo de coprodução para a automobilização comunitária, como a participação foi momentânea, ou seja, ocorreu apenas durante a oficina, é possível descartar que ela seja condizente com este modelo.

RESPONSIVIDADE

Na categoria de análise referente à responsividade foram atribuídas cinco variáveis para distinguir como a mesma ocorre em cada modelo de coprodução dos serviços públicos. No modelo de coprodução nominal a responsividade refere-se a satisfazer as necessidades da organização pública. No modelo de coprodução simbólica busca satisfazer as necessidades de que a sociedade se sinta envolvida, ou seja, ocorre de forma manipulativa. Já no modelo de coprodução funcional, a responsividade refere-se a satisfazer as necessidades dos consumidores ou usuários e da organização em relação à eficiência. No modelo de coprodução representativa com sustentabilidade, refere-se a satisfazer as demandas da comunidade. Por fim, no modelo de coprodução por meio da automobilização comunitária a responsividade refere-se a satisfazer as necessidades da comunidade e dos cidadãos.

A responsividade se manifestou na oficina de DT principalmente em relação a busca do município por melhorar o *design* do SLREEP. Na aplicação dos questionários foram realizadas duas perguntas referentes a esta categoria de análise. A primeira pergunta questionava ao participante se, na opinião dele, a oficina colaborou para satisfazer alguma necessidade sua referente ao SLREEP. Caso a resposta fosse “sim”, o participante precisava responder a segunda pergunta, descrevendo qual seria essa necessidade. A resposta também poderia ser “não” ou “não sei”. As respostas desta pergunta ajudam a compreender, dentre as possibilidades de necessidades atendidas pela oficina, se a de um determinado segmento participante (representantes da sociedade, da universidade e de servidores) foi atendida. Em seguida, as respostas serão associadas as categorias de análise descritas anteriormente.

Dos doze participantes que responderam o questionário, onze responderam que “sim” e um deles não soube responder. Os seis representantes da sociedade e usuários do SLREEP que responderam ao questionário descreveram que a oficina colaborou para ouvir as suas demandas, esclarecer dúvidas e melhorar o serviço. Deste modo, é possível constatar que, na visão deste grupo de participantes que representam a sociedade, a oficina satisfaz as suas necessidades, principalmente em relação à eficiência do serviço. Já os dois representantes da universidade, afirmam que a oficina cooperou para clarificar o processo do serviço e para aumentar a eficiência do mesmo. Desta forma, é possível concluir que a oficina colaborou para satisfazer necessidades destes entrevistados relacionadas ao aumento da eficiência do serviço. E as respostas dos participantes representantes da PMBC, demonstram que a oficina colaborou para esclarecer quais são as principais etapas do SLREEP, além de apresentar sugestões para agilizar e melhorar o serviço. Cabe destacar que, antes da oficina, a PMBC não possuía nenhuma prática ou ferramenta que colaborasse para esclarecer aos usuários do SLREEP, a comunidade e aos próprios servidores municipais envolvidos, como ocorre o funcionamento desse serviço, nem para melhorar o mesmo. Sendo assim, verifica-se que a oficina colaborou para satisfazer a necessidade de clarificar o funcionamento do SLREEP a estes sujeitos e buscou uma melhoria do serviço.

A análise dos questionários demonstra que a oficina colaborou para atender as necessidades relacionadas ao aumento da eficiência do serviço. Agora, é possível analisar as entrevistas para compreender se esta realmente foi a característica predominante em relação a responsividade. O Entrevistado 2 (E2), representante da sociedade e usuário do serviço, falou que a oficina “contribuiu para que pudéssemos melhorar o serviço em conjunto com várias pessoas da sociedade [...]”. Neste mesmo sentido foi a fala do Entrevistado 3 (E3), representante da universidade, falou que a oficina “[...] está relacionado com a necessidade que a comunidade possuía, de melhora deste serviço”. E o Entrevistado 1 (E1), representante da PMBC, afirmou que: “[...] eu pude expor que muitas vezes o motivo de demora não é por causa da prefeitura em si, mas por conta da necessidade de tramitar em diversos órgãos e expor isso para todos foi muito bom [...]”.

Observando a análise realizada em relação ao questionário e a entrevista, é possível constatar que os participantes responderam que a oficina buscou satisfazer uma necessidade relacionada à melhoria do serviço. Em consequência disso, conclui-se que nesta categoria de análise predomina a variável do modelo de coprodução funcional, onde a responsividade está voltada a satisfazer as necessidades dos usuários do serviço e da própria organização pública em relação à eficiência do serviço. Para melhor demonstrar essa constatação é importante explicar o porquê das demais variáveis não corresponderem à situação descrita.

A oficina não se enquadra no modelo de coprodução nominal, por não buscar satisfazer exclusivamente às necessidades da organização pública. Conforme os dados apresentados, a oficina também procura satisfazer as necessidades dos usuários do serviço e da sociedade. Logo, a oficina não buscou, simplesmente, fazer com que a sociedade se sentisse envolvida, de forma manipulativa, não correspondendo também ao modelo de coprodução simbólica. Além disso, como o escopo deste trabalho foi envolver na oficina apenas representantes da sociedade que já haviam solicitado o SLREEP mais de uma vez, ou seja, usuários do serviço, sendo que a oficina não envolveu de forma ampla a comunidade e os cidadãos. Nesse sentido, não é possível garantir que as demandas comunitárias e cidadãs tenham sido atendidas apenas com a participação dos servidores da PMBC, representantes da sociedade que já solicitaram o serviço e representantes da universidade. Não podendo se enquadrar nos modelos de coprodução representativa com sustentabilidade e por meio da automobilização comunitária.

Identificada a variável da categoria responsividade, é possível realizar a análise da categoria transparência.

PODER

A categoria do poder na oficina do DT para a coprodução do *design* do SLREEP se manifesta na motivação dos participantes em se engajarem na oficina. No questionário aplicado, foi realizada uma pergunta referente a essa categoria. A pergunta questionava o que motivou o participante a participar da oficina. Como resposta, caso fosse necessário, o participante poderia escolher mais de uma opção. Entre as opções para essa pergunta estavam:

- sua participação foi motivada por uma exigência da prefeitura (relacionada ao poder coercitivo que se manifesta nos modelos de coprodução nominal e simbólica);
- sua participação foi motivada por alguma recompensa material da prefeitura (condiz com o poder remunerativo que só não está presente no modelo de coprodução simbólica);
- sua participação foi motivada por algum benefício particular que você imaginou que teria (condiz com o poder remunerativo que só não está presente no modelo de coprodução simbólica), ou;
- sua participação foi motivada por sua vontade de colaborar com a melhoria do referido serviço (referente ao poder normativo, presente nos modelos de coprodução representativa com sustentabilidade e da automobilização comunitária).

Com relação às respostas dessa pergunta, os doze participantes responderam que a sua participação foi motivada pela vontade de colaborar com a melhoria do referido serviço. Nesse sentido, percebe-se que o poder está mais relacionado com o remunerativo e normativo. O poder remunerativo ocorre uma vez que a maioria dos participantes também eram usuários do serviço e ao participarem da melhoria do mesmo, teriam benefícios futuros. Sendo assim, é constatado que há uma recompensa material que estimula os participantes. Já o poder normativo ocorreu por estímulos simbólicos para o envolvimento dos participantes, presentes na demonstração de vontade que os mesmos apresentaram ao colaborar com a melhoria do serviço.

Assim como a análise dos questionários, as entrevistas também apresentaram este resultado. Isso pode ser verificado em alguns trechos das falas dos entrevistados.

O E1, representante da prefeitura, afirmou que:

Eu fui representando a nossa Secretaria, mas como cidadã eu fico muito indignada com o trâmite da burocracia aqui dentro da prefeitura. Então, se eu pudesse trazer alguma coisa para a prefeitura enquanto eu estou aqui eu quero ajudar, em diversas outras coisas, quero deixar um legado. E cada dia que passa eu quero mais poder contribuir com o serviço público, pois a gente sabe que quando a gente estuda, nós queremos quebrar a burocracia, os trâmites e realmente colocar em prática. O que está mais próximo de nós é o município e não adianta a gente pensar em Estado, União, não adianta, é aqui perto de nós que estão os serviços. E acho que Balneário, urgentemente, tem que pensar sobre o trâmite de processo eletrônico, não tem mais como ficarmos no papel, a gente não tem mais lugar para guardar.

Nesse sentido, quando o E1 fala “[...] acho que Balneário, urgentemente, tem que pensar sobre o trâmite de processo eletrônico, não tem mais como ficarmos no papel, a gente não tem mais lugar para guardar” é possível identificar as características do poder remunerativo. Isso ocorre uma vez que o entrevistado trabalha na prefeitura e, ao sugerir tornar o trâmite do processo eletrônico, resulta em benefícios materiais futuros para o seu trabalho diário como, por exemplo, a diminuição de papel e a melhoria da eficiência. E quando o referido entrevistado menciona que “[...] cada dia que passa eu quero mais poder contribuir com o serviço público [...]”, percebe-se a presença das características do poder normativo, baseado em valores e na moralidade, uma vez que o que motiva a sua participação é o simbolismo de participar e contribuir.

Na entrevista do E2, representante da sociedade, também contém em sua fala as características do poder remunerativo e do poder normativo:

A minha motivação foi de poder contribuir com o serviço e também de aprender mais com a oficina e com as pessoas que estavam reunidas lá. Porque muitas vezes queremos fazer uma solicitação de evento mas nunca temos as informações corretas do que precisamos levar e apresentar para que o evento seja aprovado.

Ao falar que quando realizam a solicitação de um evento e não obtém as informações necessárias, percebe-se que uma das motivações para a participação do E2 está relacionada com o funcionamento do serviço quando o mesmo o utiliza. Sendo assim, essa preocupação condiz com o poder remunerativo, já que participar da oficina e contribuir para a melhoria do serviço trará benefícios futuros para ele. Todavia, quando este entrevistado também afirma que quer contribuir com o serviço e aprender com a oficina, temos a presença da característica de ganho simbólico do poder normativo.

Por fim, o E3, representante da universidade, apontou que:

Eu acho que as pessoas participaram porque tinha pessoas de eventos, que trabalhavam com isso, então para essas pessoas era muito importante a participação e até para facilitar na questão de liberação de eventos, para saber quais informações deveriam ser levadas para não precisar gastar tempo, e também para tornar o processo mais eficiente. E prefeitura também estava interessada em saber disso para melhorar os seus processos internos, para ter uma melhor contato com a sociedade e a universidade também se beneficiou de certa forma, pois tivemos a oportunidade de testar na prática alguns conceitos que aprendemos na universidade, de tomada de decisão, de participação.

Com base no exposto pelo o E3 também se identifica a presença de características do poder remunerativo. Quando o entrevistado relata que para os participantes que trabalham com eventos era importante o envolvimento na oficina para tornar o processo mais eficiente, fica demonstrado ganhos materiais que motiva o seu envolvimento. Além disso, o entrevistado complementou ao final da entrevista dizendo que “[...] eu achei que seria interessante ver na prática como funciona o DT. Também tinha interesse de poder contribuir com o setor público”. Assim, é possível perceber as características do poder normativo quando fala que a oficina contribuiu para os representantes da prefeitura terem um melhor contato com a sociedade e quando fala que também possui o interesse de contribuir com o setor público. Desta forma, a partir das informações levantadas e da observação participante realizada durante a oficina, é possível identificar o modelo de coprodução que mais se aproxima com a característica referente ao poder.

Nesta categoria de análise há dois modelos de coprodução, o representativo com sustentabilidade e o por meio da automobilização comunitária, que possuem como característica o poder remunerativo e o poder normativo. Contudo, é importante ressaltar que a oficina não ocorreu a partir de uma iniciativa de mobilização originada na própria comunidade, não se aproximando do modelo de coprodução por meio da automobilização comunitária. A oficina partiu de iniciativa do poder público, que mobilizou os participantes e realizou a coprodução do DT. Nesse sentido a categoria de análise referente ao poder se aproxima das características do modelo de coprodução representativa com sustentabilidade, ao estabelecer uma prática de envolvimento da comunidade no *design* do SLREEP.

INCLUSÃO

A categoria da inclusão está presente na diversidade de participantes envolvidos na oficina de DT. Referente ao questionário aplicado, optou-se por não pôr nenhuma pergunta referente a essa categoria. Contudo, ao analisar as categorias anteriores é possível verificar que foram incluídos no processo de discussão da oficina representantes da PMBC, representantes da sociedade e representantes da universidade.

Esse argumento é consolidado com as três entrevistas realizadas. O E1, representante da prefeitura, falou que “No nosso grupo tinham três, eu prefeitura, o SESC e a UDESC, e os três dialogaram perfeitamente”. O E2, representante da sociedade, em um dos momentos das entrevistas falou que “Foi um processo muito participativo, prefeitura, sociedade e as pessoas da universidade participaram de maneira igual”. Por fim, o E3, representante da universidade, afirmou que “Eu vi, também, uma participação durante a oficina ativa de todos os setores, prefeitura, sociedade e universidade, houve uma interação boa”.

Desta forma, a partir das informações levantadas e da observação participante realizada durante a oficina, é possível concluir que as características da inclusão correspondem ao modelo de coprodução funcional. Neste modelo, a inclusão ocorre entre os parceiros privados e aos consumidores de um determinado serviço público, além da organização pública. Sendo assim, essa categoria se aproxima das características deste modelo, uma vez que os participantes da oficina foram escolhidos com base na prerrogativa de já terem solicitado o serviço mais de uma vez. Nesse sentido, os representantes da sociedade são também os consumidores do serviço. Identificado este modelo, é relevante analisar as razões que afastam a possibilidade de a inclusão ter ocorrido conforme os demais modelos de coprodução. Esta análise é relevante uma vez que o questionário não conteve nenhuma pergunta relacionada a esta categoria.

Pertinente ao modelo de coprodução nominal, essa categoria não se encaixa pelos representantes da sociedade e da universidade não se caracterizarem apenas como voluntários. Também não se encaixa no modelo de coprodução simbólica pois os cidadãos não foram manipulados pelo Estado para apenas se sentirem parte do processo. Referente ao modelo de coprodução por meio da automobilização comunitária, essa categoria não se enquadra por não possuir na oficina uma multiplicidade de agentes da comunidade. Quanto ao modelo de coprodução representativa com sustentabilidade, essa categoria se aproxima mas possui limitações. Se aproxima ao fato de envolver, além da organização pública, cidadãos e organizações da comunidade de forma que foram envolvidas pelo Estado. Contudo, as limitações estão presentes no fato de que os cidadãos e organizações da sociedade foram representadas por um número pequeno, não havendo uma inclusão por completa desses sujeitos.

Identificada a última categoria de análise em relação ao modelo ao qual a mesma mais se aproxima, é possível realizar a análise do modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na oficina de DT aplicada na PMBC.

ANÁLISE DO MODELO DE COPRODUÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS QUE PREDOMINA NA OFICINA DE DT APLICADA NA PMBC

Após serem identificadas as características dos modelos de coprodução presentes no DT realizado na coprodução do *design* do SLREEP da PMBC em relação às categorias da participação, da responsividade, do poder e da inclusão, é possível analisar o modelo de coprodução predominante na oficina. Para isso, cada uma das categorias de análise serão relacionadas com os modelos de coprodução para que seja definido aquele que predominou na oficina.

Com relação ao modelo de coprodução nominal, não foi identificada nenhuma característica sua em relação às categorias de análise na oficina de DT. Este modelo se caracteriza pelo trabalho voluntário de cidadãos na coprodução de serviços públicos e a oficina de DT não teve esse foco. Com isso, este modelo não condiz com a oficina de DT.

Relativamente ao modelo de coprodução simbólica, também não foi identificada nenhuma característica sua nas categorias analisadas. Contudo, este modelo se caracteriza pela coprodução realizada por meio de consultas, prestação de informações aos cidadãos ou simplesmente pela pacificação. Caso a participação ocorrida na oficina tivesse como objetivo realizar apenas uma consulta em relação ao SLREEP, sem o compromisso de implementar as propostas elaboradas, sem dúvidas este modelo de coprodução teria suas características presentes. Contudo, isso não ocorreu.

Referente ao modelo de coprodução funcional, foram identificadas características referentes a responsividade e a inclusão. A responsividade buscou satisfazer as necessidades dos usuários do serviço e da organização pública em relação a eficiência. Já a inclusão ocorreu, principalmente, entre representantes da universidade e consumidores do SLREEP, além da organização pública.

Em relação ao modelo de coprodução representativa com sustentabilidade, também tiveram duas características encontradas, as quais se referem à participação e ao poder. A participação, no caso em estudo, resultou da interação entre os representantes da sociedade, da universidade e da PMBC, onde, os dois primeiros, foram convidados pela prefeitura para participar. O poder foi identificado como remunerativo e normativo, assumindo características que se manifestam neste modelo de coprodução. Quanto ao último modelo de coprodução, por meio da automobilização comunitária, não foi identificada nenhuma característica preponderante no caso em estudo. Este se caracteriza como um modelo de difícil concretização uma vez que exige empoderamento, accountability e uma permanente mobilização da comunidade (SALM; MENEGASSO, 2009).

A partir disso, é constatado que há dois modelos de coprodução que estão muito presentes na aplicação do DT na PMBC: o modelo de coprodução funcional e o modelo de coprodução representativa com sustentabilidade. Essa presença ocorre porque, juntos, estes modelos apresentaram as quatro categorias que foram utilizadas nesta pesquisa.

O modelo de coprodução funcional teve a presença das categorias referentes a responsividade e a inclusão. Este modelo de coprodução ocorre, segundo Salm e Menegasso (2009), com foco no menor custo para o Estado e nos resultados proporcionados pela coprodução. Além de conter as duas categorias mencionadas, a oficina de DT também se alinha a esta característica da coprodução funcional. Cabe lembrar que o objetivo da oficina foi promover a melhoria do SLREEP, que corresponde a melhorar a eficiência do referido serviço. Não obstante, para melhorar este serviço a PMBC poderia recorrer a contratação de consultorias externas, por exemplo, o que poderia ensejar em maior investimento financeiro. Sendo assim, a coprodução do DT do serviço acabou sendo uma alternativa dentro do princípio do menor custo.

Outro modelo com grande presença de categorias analisadas foi o da coprodução representativa com sustentabilidade, quanto a participação e o poder. Salm e Menegasso (2009) afirmam que a delegação de poder e a efetiva interação política do cidadão com a organização pública do Estado são essenciais para este modelo. Contudo, apesar de serem identificadas duas características deste modelo na oficina de DT, não é possível constatar que ocorreu uma delegação de poder da PMBC para os participantes da oficina. Os participantes, apesar de participarem de forma positiva e construtiva, tiveram poderes limitados, principalmente em relação a tomada de decisão. Ocorre que, apesar do intuito dos servidores da PMBC de aplicarem as soluções elaboradas na oficina, não há uma garantia de que isso ocorra. Com isso, também não é possível afirmar que houve uma participação efetiva destes participantes, nos moldes condizentes a este modelo de coprodução.

Por meio desta análise é possível concluir que o modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na aplicação do DT na coprodução do *design* do SLREEP é o da coprodução funcional. Apesar das limitações deste modelo, o caso em estudo demonstrou que realiza algumas atividades que superam estes limites. A interação promovida entre alguns servidores da PMBC, da sociedade e da universidade foi além das parcerias e incentivos próprias da coprodução funcional, condizente com a interação pertinente a coprodução representativa com sustentabilidade. A presença do poder remunerativo e normativo, assim como o protagonismo compartilhado entre o Estado e a comunidade também se aproximaram da coprodução representativa com sustentabilidade. Contudo, a presença da responsividade e da restrita inclusão condizentes com a coprodução funcional eliminaram a hipótese de aquele modelo preponderar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da temática de modelos de coprodução dos serviços públicos e DT, a presente pesquisabuscou responder a seguinte pergunta: qual modelo de coprodução dos serviços públicos que predominam na aplicação do DT na coprodução do *design* do Serviço de Liberação para Realização de Eventos em Espaço Público (SLREEP) da Prefeitura Municipal de Balneário Camboriú (PMBC)? Com base nesta pergunta, foi estabelecido o objetivo geral que buscou analisar o modelo de coprodução dos serviços públicos que predomina na aplicação do DT na coprodução do *design* do SLREEP da PMBC. Este objetivo foi alcançado por meio da fundamentação teórica desenvolvida e dos procedimentos metodológicos estabelecidos. Posteriormente, foi possível realizar a análise e discussão dos resultados desta pesquisa com base nos dados coletados.

Apesar da presença de duas características do modelo de coprodução representativa com sustentabilidade referentes a participação e ao poder estarem presentes na oficina de DT, foi identificado que não houve delegação de poder e uma efetiva participação da comunidade. Por isso, foi constatada a preponderância das características do modelo de coprodução funcional neste caso.

Também é relevante apontar as contribuições teóricas e empíricas que este trabalho produziu. No campo teórico da administração pública, há estudos e discussões sobre os modelos de administração pública, democracia, participação, coprodução e os modelos de coprodução. Contudo, não foram encontrados estudos que relacionassem práticas de DT nos serviços públicos com os modelos de coprodução. Nesse sentido, este trabalho contribuiu para o desenvolvimento teórico referente às características dos modelos de coprodução na aplicação do DT. Já no campo empírico, este trabalho apresentou para os servidores públicos da PMBC ferramentas e métodos do DT, promoveu a coprodução do design do serviço, desenvolveu uma solução para o problema do serviço da PMBC e possibilitou aos servidores a percepção de que podem convidar a sociedade para participar.

Realizadas as considerações finais deste trabalho, convém fazer alguns comentários e recomendações finais, que podem servir de orientações para pesquisadores e acadêmicos da área da administração pública, administradores públicos e instituições públicas:

Quando a coprodução do *design* do serviço público por meio do DT é realizada com o foco principal de apenas melhorar a eficiência do serviço, apresenta grandes limitações em relação aos modelos de coprodução, conforme foi demonstrado no caso em estudo. Sendo assim, é importante que esta estratégia seja aperfeiçoada e tenha como foco, em oficinas futuras, praticar a responsividade correspondente àquela descrita por Denhardt e Denhardt (2011). Isso pode aproximar a coprodução realizada dos modelos representativa com sustentabilidade e da automobilitação comunitária.

O processo decisório na coprodução do *design* precisa ser devidamente planejado pelas organizações públicas, dando condições para que a tomada de decisão seja realizada em conjunto com a comunidade. Este estudo revelou que a simples consulta aos cidadãos não garante que uma proposta de melhoria para o serviço público coproduzido seja implementada. Logo, as organizações públicas podem estabelecer diretrizes gerais e permitir aos cidadãos decidirem sobre assuntos específicos como ocorre no modelo de coprodução funcional. Isso já iria colaborar para que, ao menos, a tomada de decisão não permanesse centralizada no Estado como ocorre nos modelos de coprodução nominal e simbólica.

Por fim, futuras pesquisas e práticas relacionadas à temática deste estudo precisam encontrar estratégias que ampliem a inclusão dos cidadãos, da comunidade e do próprio Estado na coprodução do *design* de serviços públicos. Este aspecto se demonstrou como uma grande barreira a oficina de DT que foi realizada, uma vez que não é simples promover o engajamento de uma diversidade de sujeitos para melhorar um serviço público que não é utilizado diretamente pela maior parte da comunidade. As limitações de tempo, espaço, custo e tecnologia expostas por Roberts (2004) precisam ser superadas por este tipo de coprodução.

As recomendações descritas acima foram formuladas com base em lacunas percebidas pelos autores e que não constavam explicitamente no objeto desta pesquisa. São constatações que também não se limitam a esses apontamentos realizados na presente etapa derradeira deste artigo. Certamente, ao longo do tempo, novas lacunas surgirão como reflexo das considerações finais descritas aqui.

REFERÊNCIAS

- AGE, L. M.; SCHOMMER, P. C. Coprodução de serviço de vigilância sanitária: certificação e classificação de restaurantes. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 413-434, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOVAIRD, T. Beyond engagement and participation: user and community coproduction of public services. **Public Administration Review**, Oxford, v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The new public service revisited. **Public Administration Review**, Oxford, v. 75, n. 5, p. 664-672, 2015.
- DESIGN COUNCIL. **The Design Process: What is the Double Diamond?** 2018. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

- GRANDO, N. **Usando o design thinking para criar e inovar nos negócios**. 2011. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2011/07/18/usando-o-design-thinking-para-criar-e-inovar-nos-negocios/>>. Acesso em: 01 set. 2018.
- RAMOS, A. G. A Modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. In: HEIDMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 3. Ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2014, p. 41-70.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NETO, L. M.; SALM, V. M.; BURIGO, V. A Coprodução dos Serviços Públicos: modelos e modos de gestão. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 164-178, 2014.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. MH Comunicação, 1994.
- OSBORNE, S.P.; STROKOSCH, K. It takes two to tango? Understanding the co-product of public services by integrating the services management and public administration perspectives. **British Journal of Management**, Oxford, v.24, n.1, p.31-47, 2013.
- ROBERTS, Nancy. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **The American review of public administration**, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.
- SALM, J. F. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. de F. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 42-44.
- SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2010, Rio de Janeiro, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.
- SANTOS, G. F. Z.; HOFFMANN, M. G. Em busca da efetividade na administração pública: proposição de uma metodologia para design e implementação de serviços públicos no município de Florianópolis. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 88-105, 2016.
- SCHEFER, L. F. N.; SCHOMMER, P. C.; GROH, V. Governança em organizações da sociedade civil: aprendizagem e inovação na rede Instituto Padre Wilson Groh. **Nau Social**, Salvador, v. 9, n. 16, p.107-128, out. 2018.
- SOARES, G. F.; FARIAS, J. S. Vem educar com a gente: o incentivo de governo e escolas à coprodução da educação por familiares de alunos. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 26, n. 101, p. 1347-1371, 2018.
- STICKDORN, M. Os 5 princípios do design thinking de serviços. In: STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. (Org.). **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014. P. 90-95.
- STOUT, M. Introduction. In: STOUT, M. (Org.). **From austerity to abundance?** Creative approaches to coordinating the common good. 6. vol. London: Emerald Publishing Limited, 2019, p. 1-6.
- TENÓRIO, et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, Salvador, 2008. **Resumo...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.