



IX FÓRUM NACIONAL DAS TRANSFERÊNCIAS E PARCERIAS DA UNIÃO

Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

Coordenação Intergovernamental em tempos de crise - desafios do Federalismo Brasileiro

IX Fórum Nacional das Transferências e Parcerias da União

Profs. Regina Luna e Pedro Palotti

06/06/2024

APOIO:



REALIZAÇÃO:



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



O que são “Wicked Problems”

São os problemas que valem a pena serem resolvidos, segundo Jon Kolko

A wicked problem is a social or cultural problem that is difficult or impossible to solve for as many as four reasons: incomplete or contradictory knowledge, the number of people and opinions involved, the large economic burden, and the interconnected nature of these problems with other problems.

São problemas que se conectam a outros, também não/mal resolvidos

Poverty is linked with education, nutrition with poverty, the economy with nutrition, and so on. These problems are typically offloaded to policy makers, or are written off as being too cumbersome to handle en masse.

São OS problemas que nos atormentam

Yet these are the problems—poverty, sustainability, equality, and health and wellness—that plague our cities and our world and that touch each and every one of us. These problems can be mitigated through the process of design, which is an intellectual approach that emphasizes empathy, abductive reasoning, and rapid prototyping.

Problemas domesticados vs. Wicked Problems

Problemas domesticados

- **Simple ou Complexos**
 - Relativamente bem definidos
 - Podem ser compreendidos de forma linear
 - Têm paradas
 - Pertencem a um tipo de problemas semelhantes (que podem ser resolvidos de forma semelhante)
 - Têm soluções (limitadas; antigas, novas; já testadas/avaliadas, corretas ou incorretas)

Problemas domesticados vs. Wicked Problems



- E os Wicked Problems?

Quais são as características dos “wicked problems”?

1. Não têm uma formulação definitiva

The problem of poverty in Texas is grossly similar but discretely different from poverty in Nairobi, so no practical characteristics describe “poverty.”

2. Praticamente impossíveis de resolver

Wicked problems have no stopping rule. They bleed into one another, unlike the boundaries of traditional design problems that can be articulated or defined.

3. Não há soluções “V” ou “F”, mas apenas “Boas” ou “Não Boas”

There is no idealized end state to arrive at, and so approaches to wicked problems should be tractable ways to improve a situation rather than solve it.

4. Não há receita de bolo para lidar com eles

Teams that approach wicked problems must literally make things up as they go along.

5. Podem ser explicados/“framed” por mais de uma perspectiva - a escolha da perspectiva é que conta...

There is always more than one explanation for a wicked problem, with the appropriateness of the explanation depending greatly on the individual perspective of the designer.

Quais são as características dos “wicked problems”?

6. No fundo, no fundo, são sintomas de um outro problema (também “wicked”)

The interconnected quality of socio-economic political systems illustrates how, for example, a change in education will cause new behavior in nutrition.

7. Estratégias de mitigação não são cientificamente comprovadas

Humans invented wicked problems and science exists to understand natural phenomena.

8. Só uma “Bala de prata” pra resolver?

Offering a “solution” to a wicked problem frequently is a “one shot” design effort because a significant intervention changes the design space enough to minimize the ability for trial and error. Every trial/attempt counts.

9. São únicos

No benchmark strategy will be successful
There are no “Classes” of wicked problems

10. Requerem coragem (ou...?) para serem tratados

Designers attempting to address a wicked problem must be fully responsible for their actions.

The planner has no right to be wrong.

O que define a forma de encarar os problemas?

① Fragmentação

Pessoas vêm-se mais separadas que unidas

Informação e conhecimento caótico e espalhado

Perspectivas/Compreensões/Intenções fragmentadas

Fragmentação escondida - ou "achar que sabe"

② Complexidade Social

Número e diversidade de stakeholders/atores:

a. Diferenças individuais em personalidade e forma de aprendizado

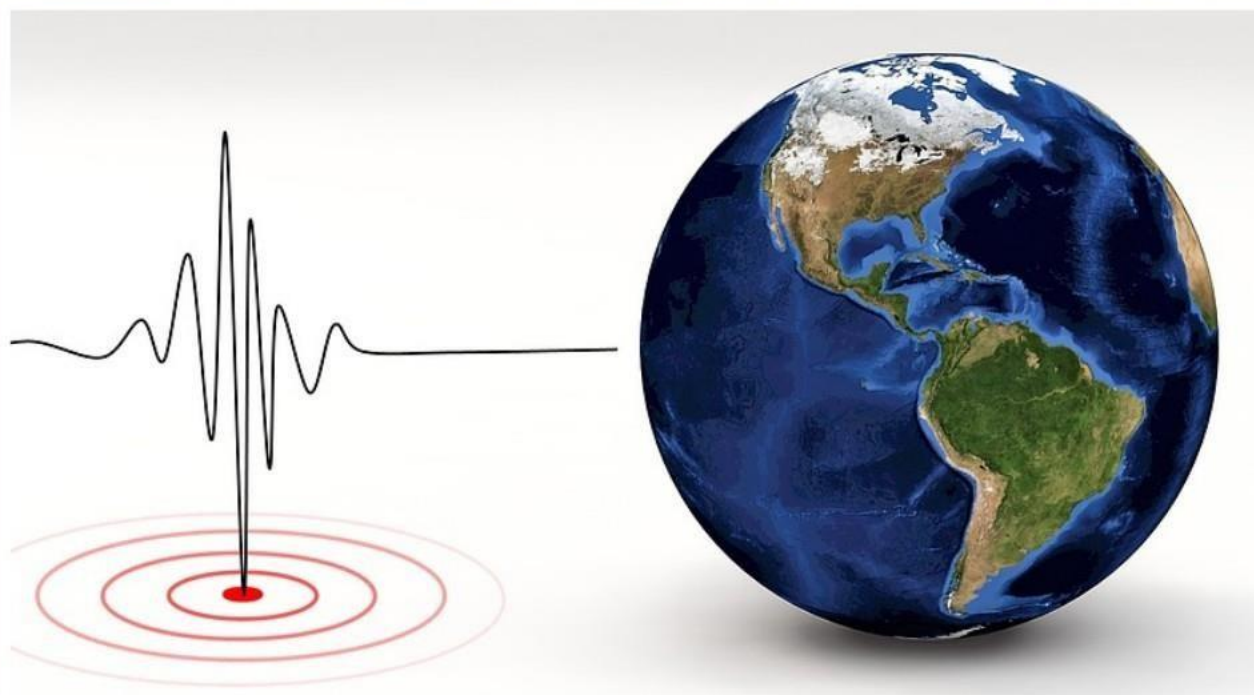
b. Diferenças profissionais em expertise e uso de linguagem

c. Organizações diferentes/"caixinhas" diferentes

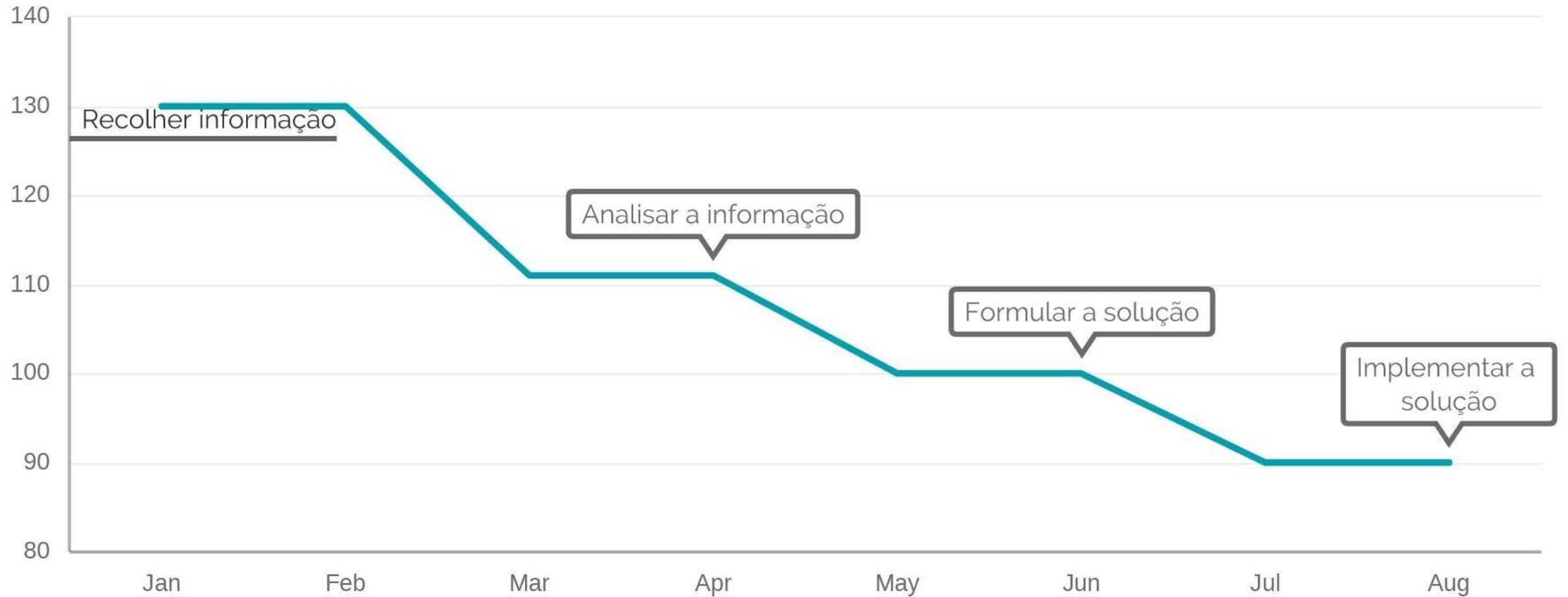
d. Diferenças de papéis e autoridade/poder

... Cada ator adicional aumenta a densidade e a complexidade do fluxo da informação...

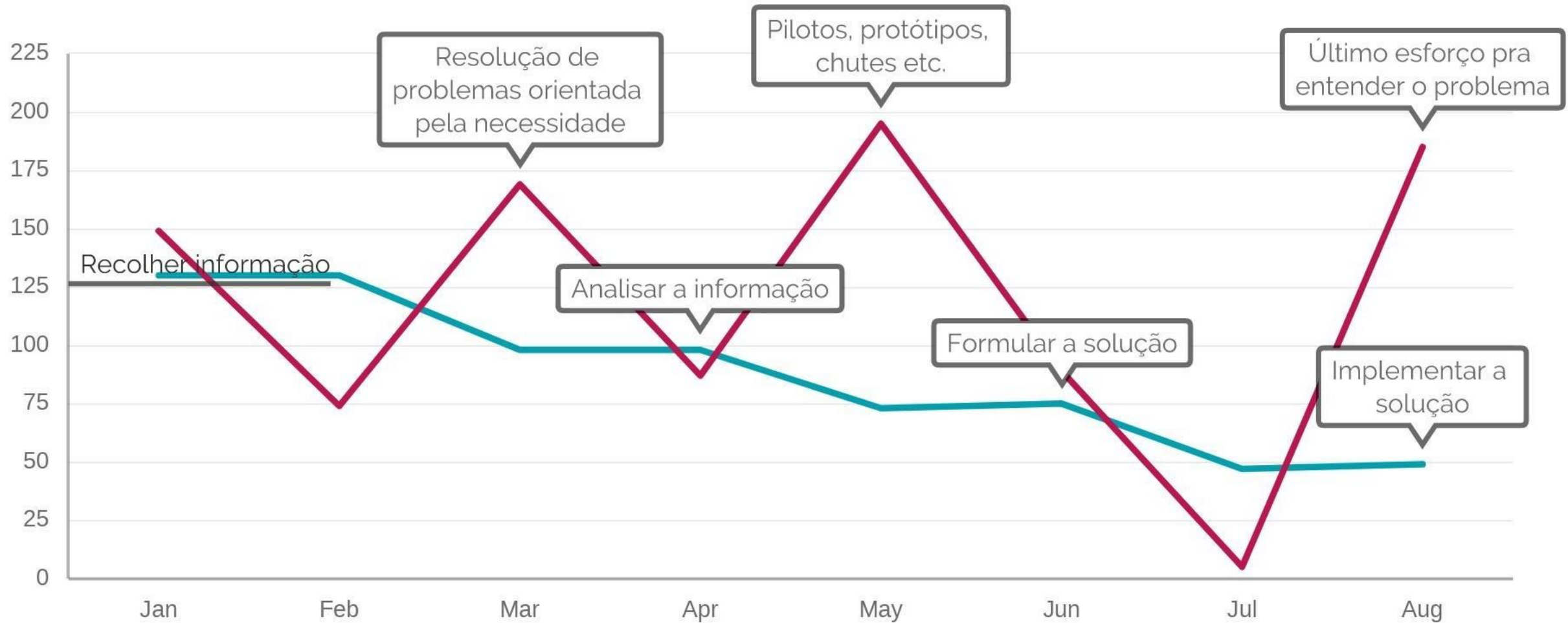
Como abordamos os problemas?



Estilo Cascata

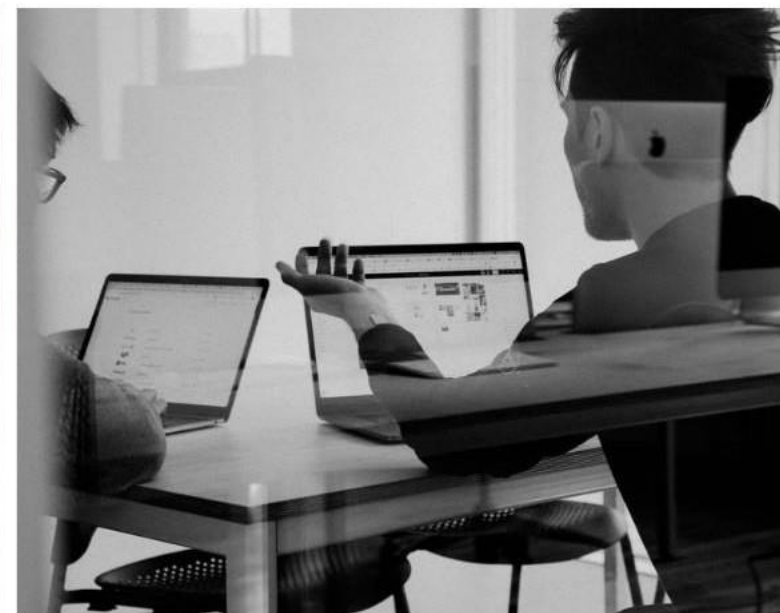


Estilo Terremoto

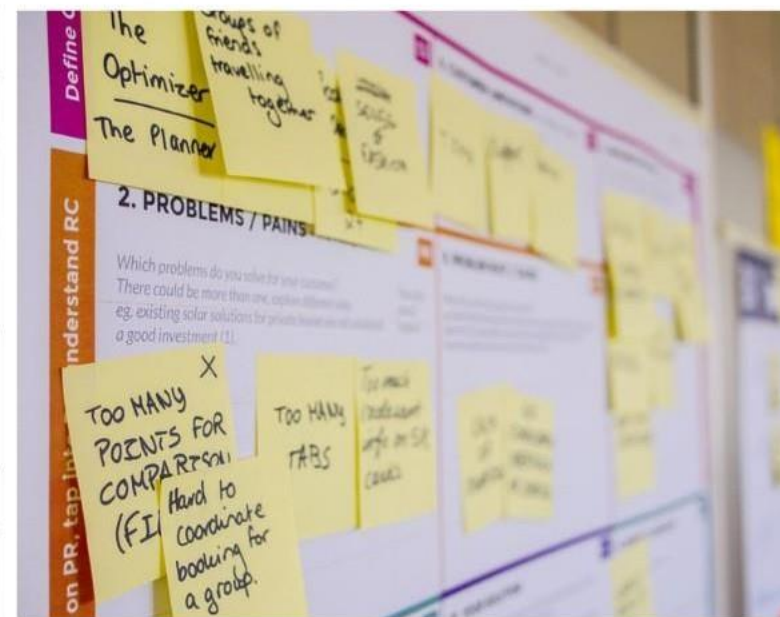


Onde encontrá-los?





Novas habilidades para lidar com problemas antigos



Que habilidades?

Formulação das metas

"We must learn to look at our objectives as critically and as professionally as we look at our models and our other inputs"
(Charles J. Hitch, 1960)

Definição do problema

Planejamento = profissionalismo
Buscar eficiência (lógica entre meios e fins)
"Basta planejar" = desenhar soluções para os problemas
... mas, que problema?

Entender o planejamento como um "wicked problem"

Tempo Pressão social
Dados Pressão política
Capacidade de processamento
Biases/vieses do Decisor

(ver Simon)



Coordenação para lidar com wicked problems



Coordenação como processo (Bouckaert, Peters e Verhoest, 2010)

- A coordenação no contexto do setor público pode ser compreendida como:

Os instrumentos e mecanismos que pretendem realçar o alinhamento voluntário ou forçado de tarefas ou esforços das organizações dentro do setor público. Esses mecanismos são utilizados com o intuito de criar maior coerência e reduzir a redundância, as lacunas e as contradições dentro e entre as políticas, na implementação ou na gestão



**Níveis de
coordenação
de políticas
de Metcalfe
(1994)**



Por que a coordenação importa?



Mecanismos para a coordenação (Bouckaert, Peters e Verhoest, 2010; Peters, 2018)

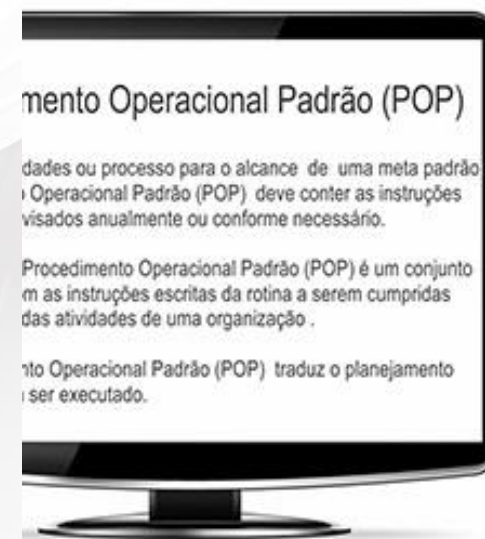
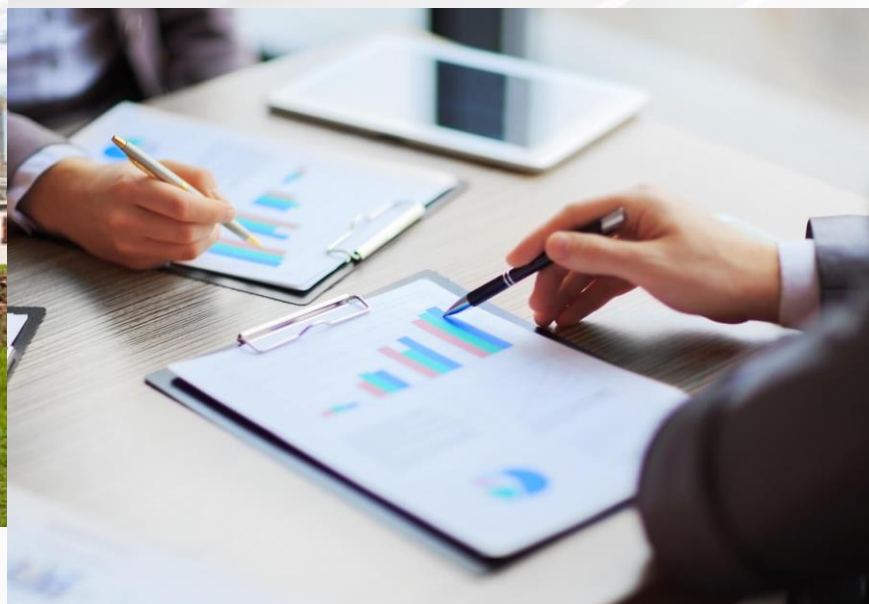
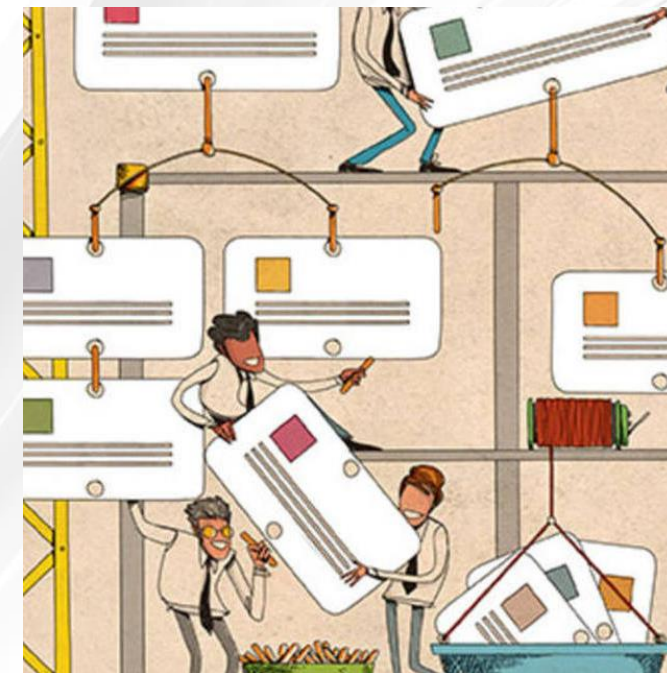
Hierarquia

Mercado

Redes

Hierarquia

- 1) Realocação ou mudança na divisão de trabalho nas organizações públicas
- 2) Estabelecimento e mudança nas linhas de controle
- 3) Processos de planejamento e definição orçamentária
- 4) Mecanismos procedimentais e rotinas



Mercado

- 1) precificação
- 2) contratualização (orientada para resultados) e
- 3) competição



Redes



IX FÓRUM NACIONAL
**DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO**
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



**Troca de
informações**

**Plataformas para
alinhamento e negociação**

**Decisões conjuntas e
organizações conjuntas**

- 1) Sistemas de gestão (formais)
- 2) Contratos (formais)
- 3) Cultura (informal)
- 4) Carreiras (informal)





Qual é o seu Problema? Como a coordenação pode ajudá-lo?



Orientações para o Exercício em Grupo

Identificação do Problema

Nome é tudo

Enquadramento do problema

Identificação dos Atores/Stakeholders

Quem faz o quê

Qual o interesse

Que papel jogam no problema

Desenvolver a Narrativa

Definir os pontos mais importantes para explicar o problema

Equilibrar: drama - suspense - alívio cômico?

Alguma conclusão?

Possibilidades para mitigação do problema

Utilizar alguma forma de coordenação (hierárquica, em rede ou via mercado)

Orientações para o Exercício em Grupo



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

- Identificação do Problema

Nome é tudo

Enquadramento do problema

- Desenvolver a Narrativa

Definir os pontos mais importantes para explicar o problema

Equilibrar – drama – suspense – alívio cômico

- Identificação dos Atores / Stakeholders

Quem faz o quê?

Qual o interesse

Que papel jogam no problema

- Alguma conclusão?

Possibilidades para mitigação do problema

Utilizar alguma forma de coordenação (hierárquica, em rede ou via mercado)



IX FÓRUM NACIONAL DAS TRANSFERÊNCIAS E PARCERIAS DA UNIÃO

Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



Obrigado!

