



## **DESIGN THINKING, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO NA PONTE HERCÍLIO LUZ**

### **Estela da Silva Boiani, Mestranda.**

Discente Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento - Mestranda-UFSC  
<https://orcid.org/0000-0003-3549-8892>, [estelaboiani.arq@gmail.com](mailto:estelaboiani.arq@gmail.com)

### **Magda Camargo Lange Ramos, Dra.**

Engenharia e Gestão do Conhecimento-UFSC  
<https://orcid.org/0000-0003-2983-7683>, [magda.ramos@ufsc.br](mailto:magda.ramos@ufsc.br)

### **Patrícia de Sá Freire, Dra.**

Docente Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento-UFSC  
<https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>, [patricia.sa.freire@ufsc.br](mailto:patricia.sa.freire@ufsc.br)

### **Maria Collier de Mendonça, Dra.**

Doutora em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Bolsista CAPES/PNPD, Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), <https://orcid.org/0000-0003-2352-4520>, e-mail: [mariacmendonca@gmail.com](mailto:mariacmendonca@gmail.com)

### **Graziela Grandó Bresolin, Mestranda.**

Discente Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento- Mestranda-UFSC  
<https://orcid.org/0000-0002-2350-0396>, [graelabresolin@gmail.com](mailto:graelabresolin@gmail.com)

## **RESUMO**

**Objetivo:** Apresentar a aplicação do Design Thinking no Workshop CHIS 2017, uma iniciativa que estudou a Ponte Hercílio Luz em Florianópolis-SC, Brasil. Explorar os temas da Governança Urbana e Inovação como aspectos norteadores no debate promovido durante a iniciativa reportada.

**Design/Metodologia/Abordagem:** O estudo de caso integrou pesquisa exploratória, descritiva e documental com abordagem qualitativa.

**Resultados:** O Workshop CHIS 2017 utilizou o Design Thinking nos contextos da Governança Urbana e Inovação. Isso proporcionou aprendizados coletivos, validados pelos gestores e demais stakeholders da cidade de Florianópolis. Neste trabalho, registra-se e estende-se as experiências adquiridas nesta iniciativa com a comunidade acadêmica.

**Implicações práticas (se aplicável):** Apresentar uma discussão de questões coletivas, capazes de auxiliar a construção de caminhos mais sustentáveis e profícuos para a cidade de Florianópolis.

**Implicações sociais (se aplicável):** Explorar o potencial humano e criativo da população local, considerando o contexto da gestão da cidade de Florianópolis. Ao mesmo tempo, apresentar uma iniciativa voltada à criação de soluções para problemas urbanos que utilizou uma metodologia participativa e interativa, que poderá inspirar futuros trabalhos.

**Originalidade/valor:** Atualmente, os gestores e stakeholders das cidades enfrentam desafios para promoverem a inovação. Uma vez que a governança urbana requer soluções interdisciplinares e inovadoras, este estudo apresenta uma experiência diferenciada que envolveu academia, sociedade e poder público, visando a inspirar futuros estudos e práticas similares.

**Palavras-chave:** Design Thinking. Governança. Inovação. Cidades Inteligentes.  
Desenvolvimento Sustentável.

## **DESIGN THINKING, GOVERNANCE AND INNOVATION: THE HERCÍLIO LUZ BRIGDE**

### **ABSTRACT**

**Objective:** To present the application of Design Thinking in the Workshop CHIS 2017, an initiative that studied the Hercílio Luz Bridge in Florianópolis-SC, Brazil. To explore the themes of Urban Governance and Innovation, as guiding aspects in the debate promoted during this initiative.

**Design / Methodology / Approach:** This case study integrates exploratory, descriptive, and documentary research, under a qualitative approach.

**Results:** The CHIS 2017 Workshop applied Design Thinking in Urban Governance and Innovation purposes. It promoted collective learning validation among managers and several stakeholders of the city of Florianópolis. Thus, this paper reports and extends the outputs from this initiative with the academic community.

**Practical implications (if applicable):** To present a discussion of collective issues, aiming at building more sustainable and fruitful solutions to the city of Florianópolis.

**Social implications (if applicable):**

To explore the human and creative potential of the local population, considering the environment of Florianópolis city management. At the same time, it presents an initiative aimed at creating

*solutions for urban problems that used participatory and interactive methodology, which may inspire future works.*

**Originality / Value:** *Currently, city managers and stakeholders face challenges to encourage innovation. Since, urban governance requires interdisciplinary and innovative solutions, this study presents a differentiated experience that involved academia, society, and city management, in order to inspire future studies and similar practices.*

**Keywords:** *Design Thinking. Governance. Innovation. Smart Cities. Sustainable Development.*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a *Urban Age-London School of Economics* (2019), estima-se que 75% da população mundial ocupará o território urbano até 2050. Nessa perspectiva, a tendência é de que a Governança Urbana se torne mais complexa, exigindo soluções interdisciplinares e inovadoras, capazes de qualificar os espaços urbanos de modo equitativo com uma pluralidade de instrumentos relacionados à gestão das cidades.

A *UN-Habitat* caracteriza como uma “boa governança urbana fatores como, sustentabilidade, descentralização, equidade, eficiência, transparência e gestão responsável, compromisso cívico e cidadão e segurança” (*UN-Habitat*, 2019). Nessa perspectiva, as relações e compromissos entre *stakeholders* públicos e da sociedade civil delineiam novos modelos de gestão urbana, os quais permitem reaproximar os governos das demandas efetivas das comunidades locais. (*UN-Habitat*, 2019)

As inovações tecnológicas nas organizações e a cooperação dos governos nos processos de inovação envolvem interações e relações dentre vários *stakeholders* nos projetos de desenvolvimento das cidades. Tudo isso contribui para que a Governança Urbana seja mais do que uma aliada, pois, tais cooperações são decisivas para se efetivar melhorias na qualidade de vida das pessoas. Dessa maneira, a Governança Urbana e a Inovação visam à geração de conhecimento socialmente relevantes nas universidades; além disso, sua transferência para a sociedade contribui para o planejamento e a gestão das cidades na contemporaneidade. (Etzkowitz, 1996; Lefebvre, 1999)

O presente artigo relata o Workshop CHIS 2017, que foi realizado pelo LabCHIS- Laboratório de Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis, do Departamento de

Engenharia e Gestão do Conhecimento – do PPGEGC, da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. O objeto de estudo: Ponte Hercílio Luz, na cidade de Florianópolis-SC, Brasil, foi organizado em 8 (oito) Grupos de Trabalho (GTs), tendo sido cada grupo responsável por uma das seguintes dimensões: 1. Governança, 2. Mobilidade Inteligente, 3. Economia, 4. Lugar Inteligente, 5. Segurança Pública, 6. Inclusão Social, 7. Meio Ambiente Inteligente, e 8. Identidade e Patrimônio Histórico e Cultural.

Neste artigo, relata-se especificamente a dimensão da Governança (1), que foi responsável por iniciar a construção participativa, na qual todos os envolvidos geraram um instrumento integrando a coleta, análise e síntese de dados; seguida pela concepção de ideias e soluções com diversos olhares.

O *Design Thinking* é uma ferramenta de interação e integração entre *stakeholders* públicos e da sociedade civil, possibilitando incorporar valor às propostas, que são pensadas e estruturadas de forma participativa para sua implementação.

A Visão CHIS - Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis (Costa, 2018) - integra-se ao conceito de Governança Urbana (Barber, 2013), no qual as cidades modernas são as incubadoras para o desenvolvimento de soluções dos problemas urbanos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Esta seção inicialmente apresenta os referenciais teórico-metodológicos do *Design Thinking*; em seguida, os conceitos de Inovação e Governança Urbana. Depois disso, parte-se para o estudo do *Workshop* CHIS 2017, realizado na Ponte Hercílio Luz, em Florianópolis, o qual envolve a descrição de procedimentos metodológicos, seguida pelo relato e reflexão de aprendizados obtidos. E a última seção, apresenta as considerações finais.

### 2.1 DESIGN THINKING

O *Design Thinking* busca revolucionar maneiras de pensar, para estimular o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras para os problemas diversas tipologias.

Para Neumeier (2010), o *Design* possui a habilidade de buscar a diferenciação e a diferenciação leva à inovação, que pode ser relacionada à visão de futuros possíveis na construção de pontes entre usuários e soluções de problemas, pois, se há intenção de inovar, necessita-se legitimar o *Design*.

Na visão de Brown (2010), o *Design Thinking* exige a saída da zona de conforto, neste sentido este *designer* afirma que o “*Design Thinking*, é uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias” (Brown, ano, p). Tal conceito pressupõe um percurso em busca de soluções efetivas para se desvendar as necessidades dos usuários, ao longo de cada processo de trabalho.

Aponta-se na sequência três espaços de inovação, que são espaços sobrepostos, ou seja, compõem um *continuum* da inovação. Pode-se pensar o primeiro espaço de *inspiração*, referente à descoberta do problema que motiva a busca de soluções; o segundo de *idealização*, envolvendo o processo de gerar, cocriar, desenvolver, experimentar ideias; e finalmente o terceiro, referente à *implementação*, que envolve executar e efetivar a caminhada do campo desde os *designers* até os usuários (Brown, 2010 p. 15-16).

Ao pensar o *Design Thinking*, Cavalcanti (2015) associa abordagens criativas e eficientes com o processo de inovação e com a oportunidade de cocriação com os colaboradores. Tal estratégia pressupõe a aplicação de conceitos formais, funcionais e estéticos, junto à uma reflexão diferenciada para delimitar um problema, pensar de maneira criativa, elaborar novas soluções, empregar uma perspectiva pluricultural, cocriar, desenvolver novas associações e implementar as melhores alternativas. (Stickdorn; Schneider, 2014)

Já Vianna et al. (2012) consideram o *Design Thinking* um conjunto de métodos voltado para transformar necessidades em soluções criativas e inovadoras. Para este autor, o *Design Thinking* propõe um pensamento abduutivo, não convencional, buscando formular questões através da compreensão dos fenômenos.

Os quatro pilares do *Design Thinking* apresentados por Vianna et al. (2012, p.36) são formados por: *Empatia*: focado no ser humano, para se ver e entender o problema a partir do ponto de vista do outro; *Visualização*: para organizar dados, identificar padrões e oportunidades a partir da conexão de informações, centradas no usuário; *Colaboração*: para valorizar a multidisciplinaridade e a diversidade na geração de ideias mais aprimoradas e, finalmente, a *Tangibilidade*: para sair do campo da ideiação e transformar ideias em projetos concretos, testando e recebendo *feedbacks*.

Vianna et al. (2012, p. 99 e 101) também configuram o processo de *Design Thinking* em três etapas: *Imersão* (aproximação da equipe do problema); *Ideação* (exposição de ideias e soluções sem julgamento de diversas proposições, envolvendo *brainstorming* ou “tempestade cerebral”) e *Prototipação* (validação e tangibilização de ideias que possam se tornar futuras

soluções, por meio de um processo cíclico que pode ocorrer paralelamente a outras etapas e, assim, iniciar novos ciclos a qualquer momento).

As ideias geradas pelo *Design Thinking* contribuem para a inovação porque estimulam os tomadores de decisão a levantarem as informações necessárias para o diagnóstico de problemas, oportunidades e desenvolvimento de novas soluções. A metodologia fornece, ainda, subsídios para que os gestores estudem a viabilidade e a praticabilidade de tais ideias, de forma que possam implementar soluções mais adequadas para os problemas ou necessidades em questão.

## 2.2 INOVAÇÃO

Schumpeter *apud* Oslo (Oslo, 2005, p.32), conceitua inovação conforme duas variáveis: “inovações ‘radicais’ provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”.

Inovação e suas tipologias são apresentadas: introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente; inovação de processo que seja novidade para uma indústria; abertura de um novo mercado; desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos; mudanças na organização industrial (Schumpeter *apud* Oslo 2005, p.32).

Bessant e Tidd (2015, p.86), explicam que “inovação é o processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”.

Já Trott, (2012, p.15) apresenta a equação da sublime distinção entre inovação e invenção, deixando claro as intenções:

INOVAÇÃO = CONCEPÇÃO TEÓRICA + INVENÇÃO TÉCNICA + EXPLORAÇÃO COMERCIAL. A inovação se relaciona com a aplicação comercial e prática de ideias ou invenções. A invenção é, então, a concepção da ideia, enquanto a inovação é a subsequente tradução da invenção em economia (Departamento de Comércio dos Estados Unidos, 1967, *apud* Trott, 2012, p.15)

Há uma quantidade incontável de tecnologias avançadas e novidades nos processos inovação, por consequência, a tarefa de criar ou inventar algo novo não é tão fácil. Segundo Juliani (2015 p.40) a “Inovação social é um modo de criar novas e mais efetivas respostas aos desafios enfrentados pelo mundo hoje”. Um campo ainda por ser explorado, e vem conquistando espaço, rompendo barreiras nos diversos setores: público, sem fins lucrativos e privado, quando existe colaboração entre as partes interessadas.

## 2.3 GOVERNANÇA URBANA

### 2.2.1 Governança

Governar torna-se um processo interativo porque nenhum ator detém sozinho o conhecimento e a capacidade de recursos para resolver problemas unilateralmente. (Stoker, 2000, p. 93).

Governança é o termo usado na economia e indica instituições que governam o funcionamento dos mercados (Couto, 2018 p.23). Uma teoria econômica tradicional, relaciona-se com liberalismo econômico.

Para Rosenau; Czempiel, (1992, p. 4, apud Couto 2018) Governança é algo maior que o governo, ou seja, inclui instituições governamentais e não governamentais, instrumentos informais, no qual os indivíduos se norteiam em seus territórios de abordagem, suprindo suas necessidades de forma a alcançar suas metas. Para Kickert et al., (1999, p. 5) o governo é um dos entes importante no conjunto de atores sociais envolvidos na elaboração e implementação de políticas públicas:

Governança (*governance*), salientando novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas, particularmente a necessidade de mobilizar todo conhecimento disponível na sociedade em benefício da melhoria da performance administrativa e da democratização dos processos decisórios locais. De acordo com a concepção de governança urbana, a melhoria da qualidade de vida nas cidades não é negócio exclusivo de governo, mas sim tarefa e responsabilidade compartilhada entre todas as organizações e cidadãos que constituem o tecido institucional e social da cidade (Clavel Et Al., 1997; Putnam, 1995; 2000a; 2000b; Scherer-Warren, 1993; 1999; Abers, 1998a; 1998b; Frey, 2002 et al. Kickert, 1999)

### 2.2.2 Governança Urbana

Governança Urbana é o software que permite que o hardware urbano funcione! (Curitiba, 2035)

Lefebvre (1999), relata que as cidades detêm um tremendo potencial no desenvolvimento econômico e social. Nas últimas décadas, segundo Stoker (1998), percebe-se o rompimento das barreiras estabelecidas entre os atores: governos, mercado e sociedade civil, apontando para um sistema no qual o processo de governança está conectado a condução de ações coletivas.

As relações e formas práticas de compromisso entre os *stakeholders* públicos e os da sociedade civil delineiam novos sistemas de gestão urbana, os quais permitem redefinir o exercício de gestão no sentido de reaproximar a ação dos governos das demandas efetivas das comunidades locais. A Governança Urbana refere-se ao processo interativo e dinâmico da malha de instituições

que asseguram a tomada de decisões coletivas, logo, pode ser verificado através da habilidade dos *stakeholders* sociais em participar integralmente das decisões e ações junto aos diversos níveis de governo (Ascher,1995; Le Gales,1995).

Nesse contexto, Governança Urbana para a *UN-Habitat* (2019) deve ser democrática, inclusiva, abarcando múltiplas escalas e vários níveis, de maneira que sua efetividade resulta de um processo consultivo amplo, com base em instrumentos de integração vertical e horizontal. Importante destacar que esta integração vertical envolve, ainda, a colaboração entre os governos locais, regionais e nacionais; enquanto a integração horizontal envolve a colaboração entre ministérios e departamentos setoriais, municípios e instituições públicas no mesmo nível de governança.

Reconhecendo a complexidade, diversidade e contexto local urbanos, a governança deve incluir a colaboração entre agentes governamentais e não governamentais em múltiplos níveis. Assim, a integração em todos os níveis será beneficiada progressivamente por meio dos processos de cooperação e legitimação, bem como das ações facilitadas pelas práticas de governança na era do conhecimento dando protagonismo às cidades (*UN-Habitat*, 2019).

Barber (2013) trata as qualidades únicas que as cidades compartilham, assinalando as características que farão diferença contribuindo para a promoção da inovação e do desenvolvimento sustentável, destacando seus alicerces: o pragmatismo, a confiança cívica, a participação, a indiferença às fronteiras e a soberania, e – por fim – uma propensão democrática para a criação de redes, criatividade, inovação e cooperação. Certifica-se, nesse contexto, que as cidades respondem efetivamente e positivamente às soluções inovadoras para os problemas transnacionais, os quais têm envolvido estados-nações em disputas ideológicas e rivalidades soberanas.

Em tempos de transformações, apenas a Governança Urbana, baseada nos valores e práticas aqui discutidos, pode ajudar a tornar as cidades resilientes e sustentáveis e, assim, prepara-las para enfrentar os desafios do mundo globalizado, de maneiras democráticas.

## 2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório de abordagem qualitativa (Malhotra, 2001).

A metodologia exploratória foi utilizada porque se pretendia empreender uma pesquisa



científica, como também porque a pesquisa de campo foi realizada após o levantamento bibliográfico, que aprofundou o conhecimento sobre o assunto estudado (Lakatos, Marconi, 2009).

No que se refere às finalidades da investigação, a pesquisa se caracterizou como descritiva (Cervo; Bervian, 2007). Quanto aos meios, o estudo de caso teve de ser planejado e organizado de acordo com as possibilidades da organização em estudo, no caso a Ponte Hercílio Luz, em Florianópolis-SC, Brasil (Yin, 2015).

A abordagem qualitativa foi utilizada para explorar a situação com profundidade, realizando uma coleta de dados mais detalhada (Sampieri; Callado; Lucio, 2013). Tal abordagem possui como característica a seleção intencional dos participantes da pesquisa para se obter as informações adequadas, abarcando aspectos da história, seu contexto e mudanças ocorridas no objeto de estudo de forma a se atingir os objetivos propostos (Creswell, 2010).

A pesquisa documental foi contemplada, por meio de materiais que segundo Gil (2002, p.45), “[...] não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados”. As entrevistas tiveram como intuito explorar fatos e levantar a opinião dos entrevistados sobre o tema em questão. Nas entrevistas, observa-se a vantagem da obtenção de informações por meio de uma linha histórica, de forma que os pesquisadores consigam estabelecer a pauta de questionamentos (Creswell, 2010).

Após o levantamento dos documentos e análise, foi possível mapear conhecimentos, informações e dados necessários para a proposição de ideias e soluções.

## **2.5. WORKSHOP CHIS 2017-PONTE HERCÍLIO LUZ**

### **2.5.1. Conceito CHIS**

As cidades no século XXI são um desafio sem precedentes em termos de políticas sociais, econômicas e meio ambiente, motivo pelo qual, moldá-las neste contexto é a proposta lançada.

Uma Cidade mais Humana, Inteligente e Sustentável (CHIS) pode ser definida como uma comunidade que promove sistematicamente o bem-estar completo de todos os seus residentes e, pró ativamente e sustentavelmente, é capaz de se transformar num lugar cada vez melhor para as pessoas morarem, trabalharem, estudarem e se divertirem. (LabCHIS, 2019)

Costa (2018) aponta vários equívocos do planejamento urbano, dentre eles, a separação das cidades em funções distintas, herdada da Revolução Industrial; e o desenvolvimento de soluções para as cidades sem ouvir seus habitantes, quando é preciso compreender os problemas da

população e criar soluções contando com a colaboração da comunidade. Afinal, é necessário ir além das cidades inteligentes para se criar cidades humanas.

Neste sentido, Streitz (2011, p.427) explica que “Uma Cidade Humana Inteligente e Sustentável CHIS possui lugares e ambientes onde as pessoas desfrutam o seu dia a dia e o trabalho de forma agradável, oferecendo múltiplas oportunidades que permitem explorar o potencial humano e criativo da população”. E Yigitcanlar (2011) enfatiza que as cidades devem apoiar o desenvolvimento econômico, social, ambiental e institucional de formas sustentáveis e equilibradas; identificando os principais fatores que impulsionam a evolução urbana e quais os desafios de equidade, inclusão, sustentabilidade ambiental e formas de governança.

### 2.5.2. Caracterização do *Workshop* CHIS 2017 - Ponte Hercílio Luz

O *Workshop* CHIS 2017-Ponte Hercílio Luz ocorreu na semana de 10 a 14 de julho de 2017, em tempo integral, nas instalações da Fecomércio-SC, no CIASC-Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. Suas atividades aconteceram na própria Ponte Hercílio Luz e em diversos locais do seu entorno imediato na cidade de Florianópolis-SC, Brasil.

Os participantes foram convidados a dialogar, pensar e planejar transformações para a Ponte, sendo divididos em 8 (oito) grupos de trabalho (GTs), sendo cada um, responsável pelas dimensões que se seguem: 1. Governança, 2. Mobilidade Inteligente, 3. Economia, 4. Lugar Inteligente, 5. Segurança Pública, 6. Inclusão Social, 7. Meio Ambiente Inteligente, e 8. Identidade e Patrimônio Histórico e Cultural.

Figura 1: Dimensões exploradas no *workshop*



Fonte: LabCHIS (2017)

### 2.5.3. A Ponte Hercílio Luz

Também intitulada “dama de ferro” pelos catarinenses, a Ponte Hercílio Luz foi construída na década de 1920, e inaugurada em 13 de maio de 1926. Recebeu este nome em homenagem ao Governador do Estado de Santa Catarina na época, o Engenheiro Hercílio Pedro da Luz (DEINFRA, 2019).

A partir dos anos 1980, Florianópolis retirou oficialmente a Ponte Hercílio Luz do traçado viário de Santa Catarina, assumindo seu lugar a Ponte Colombo Salles e posteriormente, na década de 1990, a Ponte Pedro Ivo Campos.

A reabertura da Ponte Hercílio Luz pretende atender às novas necessidades de mobilidade urbana da cidade. Vale ressaltar que - desde o seu fechamento para reformas na década de 1980 -, uma série de problemas políticos e financeiros têm ocorrido, retardando a finalização das obras. Atualmente, novos investimentos foram injetados pelo governo, estando a mesma, em fase de recuperação.

Nesse cenário, estabeleceram-se novas exigências quanto à orientação e às intervenções no entorno da Ponte, no lado insular ocupado pelo Parque da Luz e na área continental, que diz respeito à Avenida Governador Ivo Silveira. No entanto, os aproveitamentos futuros dos referidos espaços urbanos permanecem incertos e necessitam ser definidos. (DEINFRA, 2019).

### 2.5.4. Desenvolvimento dos Estudos

O relato desenvolvido neste estudo enfocará exclusivamente a dimensão 1. Governança, desenvolvida pelo Grupo Trabalho Governança. Ressalta-se que, para a equipe, não há dúvida que a Ponte Hercílio Luz representa muito mais do que apenas um simples elemento de ligação entre a Ilha de Santa Catarina e o continente. Na realidade, verifica-se a importância da Ponte Hercílio Luz como um lugar na cidade que possui identidade e merece cuidado especial.

A condução dos trabalhos durante o Workshop CHIS 2017-Ponte Hercílio Luz seguiu recomendações da metodologia do *Design Thinking* (Brown, 2010) e foi traçada a partir da Visão CHIS Cidades Inteligentes Humanas e Sustentáveis (Prado, 2016; Costa, 2018) Para isso, foi realizado um processo imersivo de cinco dias e as atividades encampadas suportaram o desenvolvimento de uma proposta de planejamento para orientar a transformação do referido espaço urbano, considerando o curto prazo para a conclusão das obras e entrega da Ponte.

Durante cinco dias de atividades, o Grupo de Trabalho Governança aprofundou a discussão desta temática realizando cinco momentos, descritos a seguir, para responderem a seguinte questão: “Como criar processos de participação para desenvolvimento de políticas públicas?”

**Momento Imersão – 1º dia.** Teve início com palestras abordando a Ponte Hercílio Luz. A abertura do *Workshop* foi realizada pelo professor Dr. Eduardo Costa, que instruiu os participantes sobre as atividades. Foram abordadas as óticas da recuperação, história e construção da ponte, em seguida, a metodologia do *Design Thinking* foi apresentada. Depois disso, um representante da sociedade civil organizada apresentou aspectos teóricos e práticos de marca/identidade e *habitats* de inovação. Finalizando-se com uma perspectiva cultural da Ponte.

**Momento Sensação – 2º dia.** Foi realizada uma Visita Técnica por meio de uma caminhada na Ponte Hercílio Luz, junto a uma explanação técnica das obras em curso. A observação *in loco* possibilitou a experiência das sensações que puderam ser traduzidas pelos sentidos como, “cheiro de mar”, “raios de sol”, “luz do sol”, “brisa leve que ecoa como música”. Como resultado, chegou-se ao entendimento de que a Ponte Hercílio Luz não se resume apenas a um elemento construtivo de ligação que une a Ilha ao continente, revelando sua identidade mais ampla no contexto poético das memórias florianopolitanas. Depois disso, foi realizada a entrevista e apresentação técnica do *stakeholder* Eng. Wenceslau Diotallevy, responsável pela reabilitação e recuperação da Ponte pelo Departamento Estadual de Infraestrutura - DEINFRA.

**Momento Problematização e Priorização – 3º dia.** Foi dedicado à análise e reflexão sobre os materiais e informações coletadas nos dias anteriores, bem como à busca de informações complementares. Ao final do dia, foi realizada uma reunião para apresentação dos resultados preliminares encontrados por cada Grupo de Trabalho. Os resultados apontaram que os interesses sociais estão relacionados com os interesses políticos dos *stakeholders*.

A insatisfação dos GTs representados pelos *stakeholders* entrevistados foram observadas pelo grupo em suas falas durante as entrevistas. O próximo passo foi a geração de ideias, através de um *brainstorming* que permitisse responder questões relacionadas à busca de soluções.

Neste dia, foi utilizado a ferramenta de *Design Thinking*, chamada Mapa de Empatia, também foi aplicada. Esta ferramenta é utilizada para construir personas correspondentes aos públicos estudados. Para isso, registram-se necessidades, sentimentos, pensamentos e comportamentos das personas estudadas (Bland, 2012).

Concluiu-se após o mapeamento que, a Ponte era um “bem comum, sendo listada a seguinte hierarquização de problemas e desafios:

1 Ocupação da Ponte / 2 Ocupação do Entorno / 3 Ausência de Planejamento da Prefeitura de Uso do Entorno da Ponte / 4 Falta de Prioridade do Projeto Político da Prefeitura de Uso do Entorno da Ponte / 5 Sobreposição de Papéis / 6 Comunicação as Esferas / 7 Contradição de Políticas (Estado e Governo) / 8 Ausência de Canal de Comunicação Municipal / 9 Inexistência de Canais de Participação com a Sociedade / 10 Burocracia / 11 Informalidade na Tomada de Decisões.

**Momento Ideação das Soluções – 4º dia.** Realizou-se a coleta de informações e estudos de casos aliados às experiências que inspirassem soluções. O Grupo de Trabalho Governança pesquisou aspectos gerais sobre pontes, recuperação e espaços públicos próximos a elas on-line. Em seguida, buscou identificar ações consideradas necessárias para se atingir os objetivos enumerados pelo grupo, abaixo listados:

1. Organizar uma Comissão para assuntos estratégicos; 2. Organizar um contrato de financiamento; 3. Alcançar relações diplomáticas e transparentes entre os agentes; 4. Gerenciar conflitos; 5. Estabelecer metas; 6. Conhecer plataformas participativas; 7. Levantar dados de uso da Ponte Hercílio Luz hoje e após sua abertura em 2018; 8. Evoluir a Hélice Tríplice, com inovação para a quádrupla (governo, empresa, academia e sociedade); e 9. Empoderar os agentes pela participação e conscientização.

Para o encadeamento das soluções propostas, a formulação de estratégias utilizou a ferramenta 5W2H, que nada mais é do que um *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades que precisam ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. A Ideação de soluções utilizou a referida ferramenta, que permitiu traçar um plano de ação, amparado pelo conhecimento sobre o assunto respondendo as questões que sustentaram as soluções apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1: Uso Ferramenta 5W2H

<b>O que?</b>	Criar processos de participação para desenvolvimento de políticas públicas;
<b>Quem?</b>	O Município, Estado, Associação, Empresas e Academia;
<b>Por que?</b>	Promover a articulação e gestão compartilhada inteligente; gerir projetos de interesse do polígono da Ponte; disseminar Informação; estabelecer plataforma de comunicação;
<b>Como?</b>	Criação de um Comitê Articulador/Núcleo Gestor da Ponte Hercílio Luz e seu entorno com a definição de representantes com poder de decisão; definição de responsabilidades dos

representantes: governo, empresa, academia e sociedade; assinatura do Acordo de Cooperação Técnica que formalize a relação entre os representantes.

Fonte: GT Governança (2017)

Diante das respostas firmadas, redefiniu-se a questão tratada pelo grupo: “Como criar processos de participação para desenvolvimento de políticas públicas?”

**Momento Prototipagem e Conferência – 5º dia.** O GT Governança prosseguiu o trabalho seguindo a estrutura inicial das soluções, na qual foram incluídas as ideias discutidas e as contribuições dos demais GTs. Como resultado da prototipagem, manifestou-se a necessidade da formação de um Comitê Articulador para atender as demandas emergenciais do uso da Ponte Hercílio Luz e de seu entorno. Porém, a solução definitiva envolverá a criação de um Núcleo Gestor, que garantirá a continuidade de uma política de Estado para o contexto abordado.

**Figura 2: Prototipação – Comitê Articulador - Solução**



Fonte: GT Governança (2017)

**Figura 3: Prototipação – Estrutura das Soluções**



Fonte: GT Governança (2017)

Diante do cenário apresentando, o Grupo de Trabalho Governança entendeu que estava tratando de um Ambiente Complexo. Capra (2006) discorre que Ambientes Complexos evidenciam a interdependência essencial de todos os fenômenos, ou seja, tudo é ou está encaixado em processos cíclicos da natureza, tornando-se sem sentido olhar o todo sem examinar as partes, ou considerar partes sem o entendimento do todo.

O desenho da solução construída ao longo da discussão do Grupo Trabalho Governança considerou os “5 Momentos” vivenciados em cada dia do Workshop e as referências pesquisadas pelos participantes. Estas foram estudadas em seus aspectos gerais, envolveram a recuperação de pontes e espaços públicos.

Ao final, as ações propostas pelo Grupo de Trabalho Governança, visaram a implantação da solução do problema, idealizada conforme duas etapas, descritas abaixo:

**Etapas 1-** Composição do Comitê Articulador, formalizado por um Acordo de Cooperação Técnica (cidadãos/sociedade civil, setor público e setor privado), tendo a missão de promover a articulação e a gestão compartilhada e inteligente da Ponte e do seu entorno imediato. Espera-se que o Comitê Articulador permita que as organizações aprendam a trabalhar em conjunto, fator determinante para delinear os momentos a seguir, e responder à questão de “Como criar processos de participação para desenvolvimento de políticas públicas?”

**Etapas 2-** Criação de um Núcleo Gestor permanente, cuja missão será exercer a função de forma autônoma, com o objetivo e compromisso na continuidade às ações necessárias, as quais garantam a integração das políticas entre os níveis governamentais. Assim, sua personalidade jurídica e forma de atuação será definida pelo Comitê Articulador, que deixará de existir assim que o Núcleo Gestor for instituído.

### **Estrutura da Proposta Final**

Nesta seção são reunidas as informações sobre a proposta do Grupo Governança de forma resumida, onde alguns pontos foram detalhados ou comentados para facilitar a compreensão

**Contexto:** Situação Emergencial (apontada na análise), os Prazos: Entrega Técnica Out/2018 (entrega prevista da ponte pelo DEINFRA) e o Impedimento Eleitoral: Dez/2017 a Out/2018 (prazo constitucional antes das eleições presidenciais 2018)

**Ambiente Complexo:** *Stakeholders* nas esferas: Federal, Estadual, Municipal e Sociedade Civil organizada.

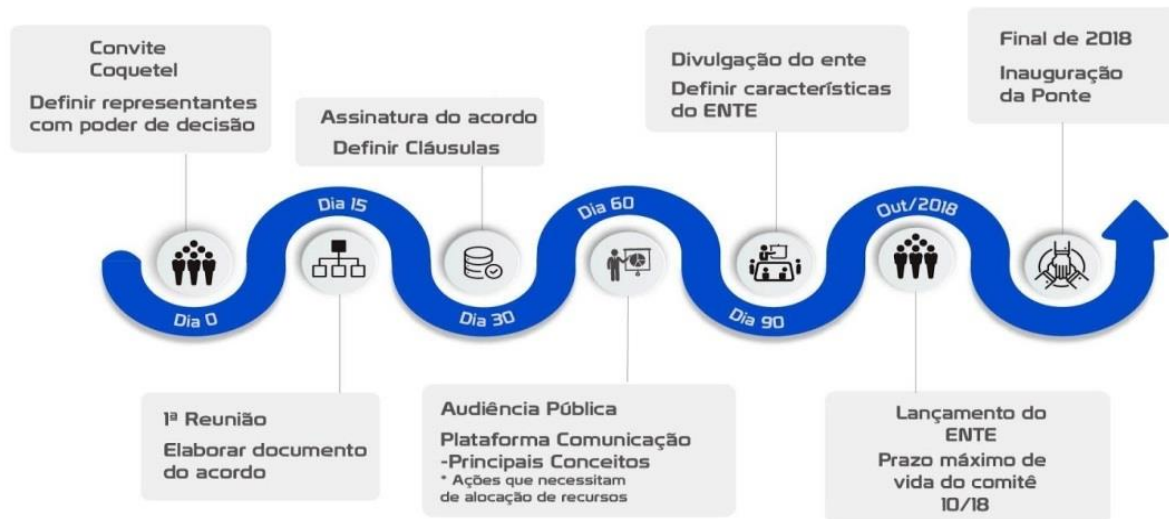
**Criação de um Núcleo Gestor (ENTE) permanente**, comprometimento com a criação de políticas de Estado, sobre a perspectiva de CHIS Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis.

**Figura 5 - Perspectiva de Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis**



Fonte: GT Governança (2017)

**Figura 6 – Cronograma**



Fonte: GT Governança (2017)

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia de *Design Thinking* integrou *stakeholders* públicos e da sociedade civil no Workshop CHIS 2017, considerando os conceitos de Governança Urbana e Inovação nas práticas realizadas. Assim, o estudo apresentou a possibilidade de se criar uma visão compartilhada na busca de soluções para problemas urbanos.



Longe de ser uma perspectiva uníssona, tal visão deve lidar com diferentes pontos de vista e interesses, extraindo desses embates uma força motriz criativa, de engajamento dos envolvidos, para que possam viabilizar um futuro mais sustentável, melhorando também a qualidade de vida das pessoas.

Constatou-se a permanência de perspectivas básicas próprias que continuam moldando e norteando as intenções e decisões político-administrativas dos respectivos governos, sobretudo no que diz respeito à valorização da participação pública como estratégia governança e, respectivamente, como fortalecimento do controle social e da democratização da política.

A visão compartilhada, analisada neste estudo de caso, revelou que a Visão CHIS Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis deve ser posta em prática com políticas e ações que valorizem, em sua execução, mecanismos colaborativos e integrados.

O *Design Thinking* mostrou ser uma metodologia eficaz, como também capaz de incorporar valores sociais e culturais: empatia e colaboração (cocriar em equipes multidisciplinares, como também, experimentar sair do campo das ideias e da fala, para o agir) às propostas, as quais foram pensadas e estruturadas de forma participativa.

Tendo como cerne a habilidade de conciliar diversas formas de pensar, agir e querer, a Governança Urbana nada mais é do que a reorganização dos princípios que descrevem como um grupo de gerenciamento de uma organização pública, privada ou ambas optam por alocar ideias e soluções inovadoras para um bem comum.

O *Workshop* CHIS 2017-Ponte Hercílio Luz, fomentou às percepções de que Florianópolis pode ser uma cidade inclusiva, bem administrada e pautada por um desenvolvimento mais humano, inteligente e sustentável, para se criar um ambiente vibrante e de qualidade, dentre seus participantes.

Por fim, para que a temática da inovação seja enraizada na Gestão Urbana das Cidade de Florianópolis, é necessário haver o comprometimento dos *stakeholders* públicos e da sociedade civil, de modo que as práticas de Governança Urbana viabilizem essas desejáveis transformações.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- Ascher F. (1995). *Métapolis ou l'avenir des villes*, Odile Jacob, Paris, 346 p.
- Barber, B. R. (2013). *If mayors ruled the world: Dysfunctional nations, rising cities*. Yale University Press.
- Bland, D. (2012). Agile coaching tip – what is an empathy map? <http://www.bigvisible.com/2012/06/what-is-an-empathy-map/>. Acessado: 5/3/2016.
- Brown, T. (2012). Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias *design thinking*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Capra, F. (2006). A teia da vida: uma compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.
- Cavalcanti, C.M.C. (2015). Contribuições do *Design Thinking* para concepção de interfaces de ambientes virtuais de aprendizagem centradas no ser humano. (Tese Doutorado Universidade de São Paulo).
- Cervo, A. L. Bervian, P. A. (2002). Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Clavels, P.; Pitt, J.; Yin, J. (1997). *The community option in urban policy*. *Urban Affairs Review*, v. 32, n.4, p.435-458, March.
- Costa, E. M. (2018). O que são cidades humanas inteligentes? Teaser do LabCHIS. YouTube. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=3&v=I8li7e0F6vs](https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=I8li7e0F6vs). (4m13s). Acesso em 11 jun. 2019.
- Couto, R. M. (2018). Governança nas instituições de ensino superior: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em EGC, Florianópolis Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190695>. Acesso 14 jun. 2019.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: Sage.
- Departamento Nacional de Infraestrutura. DEINFRA. (2019). Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade. Disponível em: <http://www.deinfra.sc.gov.br/hercilioluz> Acesso em: 10 jun. 2019.
- Etzkowitz, H. (1999). The future location of research and technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, New York, v. 24, n. 2-3.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas.

- Juliani, D.P. (2015). Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social. Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em EGC, Florianópolis Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/05/Douglas-Paulesky-Juliani.pdf>. Acesso 04 ago. 2019.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1999). *Introduction: a management perspective on policy networks*. In W. J. M. Kickert, E. H. Klijn, & J. F. M. Koppenjan (Eds.). *Managing complex networks. Strategies for the public sector* (pp.1-13). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.
- LabCHIS-Laboratório de Cidades mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis, (2019). Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC, da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <http://www.labchis.com/>. Acesso em 01 jul. 2019.
- Lakatos, E. M. Marconi, M.A.(2009). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Lefebvre, H. (1999). A revolução Urbana. Belo Horizonte: UFMG.
- Le Gales P. (1995). *Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine*, in *Revue française des sciences politiques*, volume 45, número 1, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 57-95.
- Leopardi, M. T. (2002). Metodologia da pesquisa da saúde. 2.ed. Florianópolis: UFSC.
- Marconi, M. De A.; Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas
- Malhotra, N. (2001). Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Neumeier, M. (2010). A empresa orientada pelo design (F. José Nonenmacher Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005). Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 3. ed., (tradução FINEP), 2005. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0011/11696.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2016.
- Prado, A. (2016). *Smartness that Matter: Towards a Comprehensive and Human-Centred Definition of Smart Cities*. *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity, and Complexity*, p.1-13. Disponível em: <https://jopeninnovation.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40852-016-0034-z?site=jopeninnovation.springeropen.com>. Acesso em 16 ago. 2017.
- Streitz N.A. (2011). *Smart Cities, Ambient Intelligence and Universal Access*. In: Stephanidis C. (eds) *Universal Access in Human-Computer Interaction. Context Diversity.UAHCI 2011. Lecture Notes in Computer Science*, vol 6767. Springer, Berlin, Heidelberg.

- Vianna et al., M. et al. (2012). *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 ed. Porto Alegre: Penso.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Stoker, G. (2000). *Urban political science and the challenge of urban governance*. In: Jon Pierre (ed.): *Debating governance: authority, steering and democracy*. New York: Oxford University Press, p. 91-109.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2015). *Gestão da Inovação*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Triviños, A. N. S. (2009). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. São Paulo Editora:Bookman.
- Urban Age (2019). *Governança*. Londres, Reino Unido. Disponível em <https://urbanage.lsecities.net/themes/governance>. Acesso em 01 jun. 2019.
- Un-Habitat (2019). *Princípios*. Campanha Global de Governança Urbana. Disponível em <http://mirror.unhabitat.org/content.asp?typeid=19&catid=25&cid=2097>. Acesso em 01 jun. 2019
- Yigitcanlar, T., O'Connor, K., Westerman, C. (2011). *Position paper: redefining knowledge based urban development*. *International Journal of Knowledge-Based Development*, Inderscience Publishers, v. 2, n. 4, p. 340-356.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.