

**COCRIAÇÃO E FORESIGHT NO SETOR PÚBLICO: (trans)formando conhecimento misto em políticas e serviços públicos inovadores**

**JAIRO MOURA DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**RAQUEL JANISSEK-MUNIZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**Agradecimento à orgão de fomento:**

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior - CAPES

Programa de Excelência Acadêmica - PROEX

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

# COCRIAÇÃO E FORESIGHT NO SETOR PÚBLICO: (trans)formando conhecimento misto em políticas e serviços públicos inovadores

## 1. Introdução

A inovação no setor público tem sido cada vez mais reconhecida como um paradigma de gestão importante para lidar com os desafios sociais complexos da atualidade. Enquanto esse paradigma é influenciado por fatores como barreiras administrativas, valores sociais, transparência, confiança, e cultura de apoio a inovação, o processo por si só permanece complexo e dependente do contexto, e lidar com essas nuances requer ir além das abordagens tradicionais e reativas para aquelas mais colaborativas na busca de soluções (Al-Noaimi et al., 2022).

Para entender o que torna as abordagens atuais reativas, é preciso analisar os **fatores sistêmicos e culturais** que levam o setor público a agir somente depois que um problema se torna visível e/ou urgente. A reatividade não parece ser uma escolha, mas um comportamento impulsionado por estruturas institucionais (Gouache, 2022; Melati & Janissek-Muniz, 2022; Polvora & Nascimento, 2021; Pouru-Mikkola et al., 2023).

Um dos motivadores dessa reatividade é que a ação pública é muitas vezes disparada pela emergência de um problema, não pela busca de um estado futuro. O *Policymaking* é frequentemente orientado por eventos como a enchente que desencadeia gastos com infraestrutura, o aumento na criminalidade que leva a novas estratégias policiais, a pandemia que leva a reformas na saúde pública e assim por diante (Al-Noaimi et al., 2022; Jukić et al., 2022). A ação quase sempre costuma ser uma resposta a uma falha ou crise, não uma tentativa de antecipá-las, com um objetivo imediato de aliviar o sintoma mais visível (Skalen & Trischler, 2024).

Outro ponto importante a destacar é que as estruturas governamentais e políticas estão programadas para pensar no curto prazo (McCarthy et al., 2020). No Brasil, por exemplo, os ciclos políticos se renovam a cada 4 anos, o que incentiva os parlamentares a buscarem iniciativas com resultados visíveis em intervalos mais curtos para demonstrar sucesso aos eleitores. Políticas preventivas de longo prazo oferecem benefícios tardios e contém riscos inerentes, já que podem levar anos ou até décadas para se materializarem (Gouache, 2022; Heino & Hautala, 2021).

O setor público também é muito bom em coletar e usar dados sobre o que já aconteceu (Produto Interno Bruto, taxas de desemprego, estatísticas criminais), daí a política ou serviço é formulada para corrigir esses indicadores do passado (Al-Noaimi et al., 2022). Isso seria como dirigir um carro olhando apenas para o retrovisor, onde a abordagem tradicional é o *Forecast*, a qual envolve extrapolar tendências passadas para o futuro, pressupondo que ele será linearmente estendido a partir do passado não considerando mudanças disruptivas e nem explorando múltiplos futuros alternativos (Gudowsky & Peissl, 2016; Heino & Hautala, 2021; Laihonen et al., 2024).

Pelo fato das organizações públicas serem concebidas para uma certa estabilidade, a cultura burocrática muitas vezes pune as falhas mais do que recompensa inovação (Al-Noaimi et al., 2022; Bentzen, 2022; Voorberg et al., 2015). Há um incentivo muito forte para que os servidores públicos adotem procedimentos estabelecidos e evitem iniciativas experimentais e com olhar de futuro, já que elas carregam consigo o risco de falharem (Blomkamp, 2022; Cardoso & Paio, 2021).

Portanto, as abordagens reativas não são simplesmente uma questão de planejamento ineficiente, mas constituem o *output* lógico de um sistema que foi desenhado para priorizar estabilidade imediata, gerenciar crises no presente e operar em horizontes fiscais e políticos curtos (Al-Noaimi et al., 2022; Crosby et al., 2017; Galindez & Núñez, 2020). Para desafiar

isso, surgem abordagens mais participativas e centradas no cidadão, que estão assumindo cada vez mais protagonismo, como é o caso da **cocriação** (Gouache, 2022; Gudowsky & Sotoudeh, 2017; Rodriguez Bolivar, 2019; Voorberg et al., 2014).

Para Nalmpantis et al. (2019), a cocriação é uma abordagem **revolucionária, colaborativa e centrada no usuário**, na qual um conjunto diverso de stakeholders (usuários, experts, governo, empresas, cidadãos etc.) está envolvido no processo de criação de um produto ou serviço para gerar valor em conjunto. Essa abordagem colaborativa para resolução de problemas sociais complexos contrasta a visão de que o governo deve ser o único capaz de prover bens e serviços públicos de qualidade (McBride et al., 2019). O tipo de envolvimento do cidadão varia de acordo com o grau de poder, influência e responsabilidade no qual ele está inserido, conforme destaca Voorberg et al. (2015) que enumerou os três tipos principais de cocriação segundo o nível de envolvimento do cidadão: **co-implementação, co-design e co-iniciação**.

Na **Co-implementação** (envolvimento contributivo), que é o nível mais básico de envolvimento, a direção estratégica e o projeto são definidos pelo governo, e os stakeholders contribuem com recursos ou mão de obra para execução das ações (Voorberg et al., 2015). O papel do usuário é essencialmente contribuir, sendo visto como um recurso para melhorar eficiência ou alcance do serviço ou política (Iacuzzi et al., 2020). Exemplos desse tipo de envolvimento são programas de vigilância comunitária, coleta seletiva doméstica ou feedback sobre determinado serviço digital (Rodriguez Bolivar, 2019). Importante destacar que o poder nesse caso permanece centralizado (Cao & Kang, 2024).

No **Co-design** (envolvimento colaborativo), os stakeholders são parceiros ativos no processo de design e desenvolvimento da solução, e não apenas implementadores de uma solução pré-definida (Osborne et al., 2022; Rodriguez Bolivar, 2019; Voorberg et al., 2015). Nesse nível, diferentes formas de conhecimento (especialista, experiencial e baseado em valor) são combinados ativamente por meio de diálogo e sensemaking (Aflaki & Lindh, 2023; Blomkamp, 2022; Gudowsky & Peissl, 2016). Por ser uma parceria, o governo atua como um facilitador, unindo atores diversos para identificar o problema e criar soluções em conjunto, onde o poder é compartilhado em um processo interativo e iterativo (Bentzen, 2022; Iacuzzi et al., 2020; Osborne, 2018).

Já na **Co-iniciação** (envolvimento estratégico), temos a forma mais avançada e transformadora de cocriação (Voorberg et al., 2015). Nesse nível, os stakeholders já não esperam mais que os governos iniciem o processo, atuando na identificação do problema, definição de agenda, podendo até liderar todo o processo de formulação da nova política ou serviço (Dvarionienė et al., 2023; Voorberg et al., 2015). Esse tipo de envolvimento desafia os estilos tradicionais de governança, onde só o governo é visto como a entidade capaz de iniciar a ação pública (Blomkamp, 2022), representando uma mudança para um modelo onde as assimetrias de poder são reduzidas e cidadãos e sociedade podem atuar definindo agendas (Gouache, 2022; Gudowsky et al., 2021).

Um aspecto relevante da cocriação no setor público diz respeito à geração e à integração de diversos tipos de conhecimento (Galindez & Núñez, 2020), já que esse item é considerado essencial para informar o desenvolvimento e o aprimoramento de políticas e serviços públicos (Gudowsky & Peissl, 2016; Heino & Hautala, 2021; Laihonon et al., 2024).

A cocriação procura combinar os conhecimentos especialista (mantido por pesquisadores, profissionais, formuladores de políticas), experiencial/tradicional (derivado do senso comum e experiências pessoais dos usuários e cidadãos), e baseado em valor (relacionado aos valores morais e intrínsecos de uma sociedade ou comunidade específica) para geração de conhecimento acionável para tomada de decisão na formulação de soluções inovadoras. Os dois últimos, em particular, têm se mostrado cada vez mais relevantes para complementar o primeiro e informar a tomada de decisão (Gudowsky & Peissl, 2016; Gudowsky & Sotoudeh, 2017).

Esse conhecimento diverso é integrado por meio de processos interativos e iterativos (Aflaki & Lindh, 2023; Cantone et al., 2023), os quais envolvem o engajamento em diálogos, sensemaking e atividades colaborativas entre os atores para criar um **entendimento compartilhado** das questões (Blomkamp, 2022; Galindez & Núñez, 2020; Heino & Hautala, 2021). O objetivo é gerar **conhecimento socialmente robusto** (Gudowsky & Peissl, 2016; Gudowsky & Sotoudeh, 2017), que seria baseado em diversas realidades e perspectivas, informando melhor a tomada de decisões para questões públicas. As políticas e serviços públicos podem ser entendidas, na essência, como o resultado desses **processos sociais de formação de conhecimento** onde a informação é coletada, interpretada, compartilhada e utilizada (Laihonen et al., 2024).

No entanto, embora a cocriação seja eficiente em aproveitar conhecimento diverso para abordar questões atuais e propor soluções conjuntas para elas, o foco muitas vezes parece estar predominantemente em questões imediatas, com postura mais reativa, ou na viabilidade de ações e necessidades atuais (Gudowsky & Sotoudeh, 2017). Tal orientação, embora importante para lidar com os desafios existentes, parece levar a não incorporação explícita ou sistemática de fatores antecipatórios e visão de longo prazo para o processo de cocriação (Gudowsky & Peissl, 2016; Heino & Hautala, 2021; Pours-Mikkola et al., 2023).

Esse imediatismo pode resultar em uma abordagem mais reativa ao uso do conhecimento nos processos de tomada de decisão (Heino & Hautala, 2021), na qual a análise convencional de políticas frequentemente se baseia excessivamente em dados históricos e tendências contemporâneas, elementos típicos do *forecast* tradicional (Gudowsky & Sotoudeh, 2017). Na ausência de uma orientação deliberada para o futuro, essa abordagem pode se mostrar inadequada na preparação ou na influência de desenvolvimentos de longo prazo, com ênfase no gerenciamento das condições existentes em vez da prospecção ativa na busca de estados futuros desejados (Al-Noaimi et al., 2022; Laihonen et al., 2024).

No entanto, integrar uma perspectiva de longo prazo não se dá de maneira uniforme entre todas as formas de cocriação, já que sua necessidade e impacto aumentam a medida que os *stakeholders* deixam de executar tarefas simples para moldar estrategicamente o futuro, ou seja, essa visão de longo prazo tende a transformar diferentemente cada nível de envolvimento do usuário (Gudowsky et al., 2021; Kjellstrom et al., 2019).

Na Co-implementação, onde os cidadãos contribuem em projetos pré-definidos, essa perspectiva de futuro, embora não se mostre essencial para a tarefa em si, é vantajosa para assegurar engajamento contínuo (Bentzen, 2022; Rosa et al., 2018). Sem uma visão orientada para o futuro, o processo permaneceria apenas funcional e com um status de trabalho não remunerado. No entanto, quando os cidadãos se vêem envolvidos em processos orientados para o futuro, fica mais fácil pra eles entender o "porquê" da tarefa, já que passariam a ser motivados pelo poder da visualização do coletivo (bem maior) que eles ajudaram a criar (Gudowsky & Peissl, 2016; Gudowsky & Sotoudeh, 2017; Lyons, 2022). Assim, a implementação ganha mais legitimidade quando vista como uma etapa concreta de um futuro desejável e cocriado, já que traz a narrativa de dar sentido à ação de curto prazo (Gouache, 2022; Pours-Mikkola et al., 2023).

No Co-design, o contexto se move de uma solução reativa de problemas para inovação proativa e antecipatória (Panizzon & Janissek-Muniz, 2023). A dimensão de futuro ajudaria a consertar o presente para construir o futuro, já que um processo focado só na reatividade sofre as limitações que os meios tradicionais de políticas e serviços apresentam (orçamentárias, tecnológicas, burocráticas, culturais etc.) (Bentzen, 2022; Gudowsky et al., 2021). Adicionar uma dimensão de futuro ajudaria a desenvolver soluções para um ambiente totalmente modificado, onde os envolvidos não só desenham uma solução, mas alteram seus próprios modelos mentais e comportamentos em um espaço protegido que os torna mais capazes de lidar com transformações do futuro (Crosby et al., 2017; Suárez Albano et al., 2023; Wilhelmer, 2016).

No nível de Co-iniciação, os cidadãos muitas vezes assumem o protagonismo das ações porque as instituições falham ao lidar com problemas complexos e de longo prazo, para os quais não é possível soluções individuais (Al-Noaimi et al., 2022; Gouache, 2022). Uma dimensão de futuro oferece uma estrutura com linguagem, métodos e governança que conecta visões orientadas pelos cidadãos com a formalidade do policymaking (Wilhelmer, 2016). Aqui, o princípio de que a forma mais eficaz de prever o futuro é construindo-o em conjunto prevalece, logo, a co-iniciação orientada para processos de Foresight tende a desafiar os modelos reativos top-down.

Além disso, a visão de futuro construída por especialistas tem suas limitações, já que se não considerar o potencial da inteligência coletiva trazido pelo envolvimento de múltiplos stakeholders, incluindo os cidadãos (Iacuzzi et al., 2020; Wise et al., 2012), pode não capturar todas as opiniões necessárias e falhar em incluir um espectro completo das necessidades, valores, e potenciais trajetórias de futuro da sociedade, além da falta de legitimidade e adoção pelos usuários (Gudowsky & Peissl, 2016; Gudowsky & Sotoudeh, 2017). Já há inclusive uma reconhecida necessidade de ampliar o debate no campo do desenvolvimento socio-tecnológico e possibilidades de futuro além das visões dos especialistas, demonstrando um gap na inclusão de mais perspectivas de futuro nas iniciativas de cocriação (Gudowsky & Peissl, 2016).

Com base nessa lacuna, **o presente ensaio tem como objetivo discutir a interrelação entre Cocriação e Foresight Social para inovação no setor público, bem como o potencial dessa integração na tradução do conhecimento de múltiplos stakeholders em serviços e políticas públicas inovadores.** O **Foresight Social** surge como uma abordagem complementar a processos de cocriação para inovação no setor público (Gudowsky et al., 2021; Gudowsky & Peissl, 2016; Gudowsky & Sotoudeh, 2017; Panizzon & Janissek-Muniz, 2023). Ele implica em processos coletivos delineados especificamente para explorar alternativas de futuro e contribuir para a construção de futuros desejáveis, enfatizando a transformação social e inovação pública, indo além da mera previsão para a modelagem proativa do futuro (Gouache, 2022; Lesca & Janissek-Muniz, 2015; Lyons, 2022; Schoemaker et al., 2019).

A integração do Foresight Social em processos de cocriação adicionaria uma **dimensão de visão de futuro** à profundidade e escopo da produção do conhecimento, engajando os stakeholders a irem além das preocupações imediatas para explorar alternativas de futuros desejáveis, oferecendo uma abordagem estruturada para criação conjunta de sentidos a demandas e possibilidades futuras, incorporando valores e necessidades sociais ao conhecimento cocriado (Heino & Hautala, 2021; Pouru-Mikkola et al., 2023).

Considerando os elementos sistêmicos e culturais já discutidos que contribuem para o caráter reativo das iniciativas tradicionais de cocriação aliado aos diferentes níveis de influência de uma dimensão de futuro a estes processos no ciclo político e no continuum de inovação em serviços públicos, surgem as seguintes questões de pesquisa que o presente ensaio se propõe a responder:

*Q1 - Quais são os principais mecanismos estruturais e metodológicos por meio dos quais a estrutura integrada de Cocriação e Foresight Social facilita a tradução do conhecimento misto de vários stakeholders em políticas e serviços públicos inovadores?*

*Q2 - Como a integração dos processos de Foresight Social potencializa a antecipação e visão de longo prazo nas iniciativas de cocriação para a inovação no setor público?*

Conforme destacado por Heino e Hautala (2021), as organizações do serviço público enfrentam uma dificuldade na transferência e mobilidade de conhecimentos cocriados sobre futuros, devido a expectativas irrealistas da forma em que esse conhecimento é gerado e transferido aos tomadores de decisão. O ambiente de incerteza e as transformações sociais, bem como as características reativas dos processos de inovação em serviços e políticas públicas tendem a dificultar essa tarefa (Heino & Hautala, 2021).

A partir dessa introdução, a seção seguinte discute as nuances do processo de cocriação para inovação em serviços e políticas públicas. Após, o elemento do Foresight Social e seu encaixe nesse processo é discutido. Em seguida, os mecanismos estruturais e metodológicos são apresentados e discutidos. Ao final, é apresentado um modelo teórico que considera a incorporação do Foresight nos processos de cocriação para a formulação de políticas e melhoria de serviços públicos. A seção final apresenta as considerações finais e é seguida pelas referências.

### 3. Entendendo os mecanismos de integração entre Cocriação e Foresight Social

O campo de *Foresight* contém várias escolas de pensamento, desde as abordagens analíticas e estratégicas da escola francesa (Lesca & Janissek-Muniz, 2015) até aquelas mais interpretativas (Gouache, 2022; Wilhelmer, 2016). Este ensaio alinha-se com a corrente conhecida como **Futures Design** (Polvora & Nascimento, 2021), porque ela é inerentemente compatível com os princípios de cocriação que são centrais para o trabalho. Essa linha de investigação não vê o futuro como sendo meramente previsto e sim como algo a ser ativo e coletivamente projetado e moldado. Como Frow et al. (2015) demonstram, aplicar uma abordagem de design a problemas complexos cria uma forma analítica e estruturada de identificar e avaliar oportunidades inovadoras.

Dito isso, as informações obtidas dessas múltiplas perspectivas podem ser convertidas em cenários, visões compartilhadas e até em estratégias e ações para **formulação de políticas e melhorias de serviços** (McCarthy et al., 2020). Essa lógica inovadora de cocriação pode servir como base comum para a **colaboração entre atores** com lógicas institucionais diferentes e até mesmo conflitantes, possibilitando a integração de conhecimentos (Rossignoli et al., 2018).

Para fazer isso, os processos de *Foresight* constroem redes, apoiam a **criação de conhecimento** e podem transformar a participação em ação. Sob uma perspectiva de **aprendizagem coletiva**, o *Foresight* pode transformar ambientes levando a comportamentos mais adaptativos, ajudando os participantes a criarem novos relacionamentos, vinculando pesquisa e inovação a necessidades sociais, e a formulação de políticas (Gudowsky & Peissl, 2016; Schoemaker et al., 2019).

Foresight Social é um instrumento para orientar a tomada de decisão. Uma de suas características é a **natureza antecipatória** e de construção de futuros. Essas atividades de antecipação e visão de futuro possibilitam aos governos identificar **sinais fracos**, analisar cenários diversos e explorar possibilidades e alternativas para gerar novos conhecimentos que podem orientar a melhoria de políticas e cursos de ação (Gudowsky & Sotoudeh, 2017; Panizzon & Janissek-Muniz, 2023).

Gudowsky & Peissl (2016) destacam que embora o desenvolvimento e aplicação de estratégias de longo prazo para introdução de **mudanças sociotécnicas** baseadas em **conhecimento socialmente robusto** pareçam inevitáveis, a construção de futuros baseada apenas na visão dos especialistas tem as suas limitações. Logo, as estratégias e políticas devem servir como ponto de entrada para os valores e necessidades da sociedade (Crosby et al., 2017).

O Foresight Social pode facilitar a **mudança nas discussões**, alterando o foco de preocupações imediatas para ampliar a exploração de futuros mais sustentáveis, através do desenvolvimento coletivo de visões de futuros desejáveis (Gudowsky et al., 2021; Rosa et al., 2018). Nesse contexto, passa-se a criar ativamente condições futuras para a **transformação social**, ao invés de apenas prever essas condições (Dvarionienė et al., 2023).

A implementação conjunta de cocriação e Foresight Social seria uma maneira eficiente de lidar com problemas complexos (*Grand Challenges*) que as abordagens tradicionais baseadas em especialistas enfrentam (Gudowsky et al., 2021; Gudowsky & Peissl, 2016; Gudowsky & Sotoudeh, 2017; Heino & Hautala, 2021). Ambos os processos compartilham o foco na

participação e no envolvimento de diversos atores além dos especialistas e formuladores de políticas, incluindo cidadãos (leigos), pesquisadores, empresas e indústria (Middel et al., 2024; Petrescu, 2019) para a **(co)criação de políticas representativas** que reflitam melhor as necessidades e os valores da sociedade.

O *Foresight* pode agregar valor à aplicação de uma visão mais sistêmica em ecossistemas de serviço público, porque permite explorar futuros alternativos considerando o contexto das interações nesses sistemas complexos, já que seus processos criam um contexto para a cocriação de conhecimento, fornecendo as configurações para o entendimento compartilhado e a integração de diversos tipos de conhecimento necessários para desenvolver estratégias (Heino & Hautala, 2021; Iacuzzi et al., 2020; Laihonen et al., 2024; Scharl et al., 2013).

**A incorporação das necessidades e valores públicos aos processos de inovação em todo o seu ciclo emerge, já que governos e stakeholders podem desenvolver coletivamente a capacidade de interpretar e reinterpretar o conhecimento sobre o futuro, levando a comportamentos adaptáveis e facilidade na mobilidade desse conhecimento nos processos de tomada de decisão** (Gudowsky et al., 2021; Heino & Hautala, 2021; Laihonen et al., 2024; Liwang, 2022; McCarthy et al., 2020; Middel et al., 2024).

Também é importante destacar que os benefícios dessa integração é a possibilidade de servir como uma ponte para a distância que há entre as iniciativas de inovação em serviços e políticas públicas e os avanços e necessidades sociais gerado muitas vezes pelo desequilíbrio de poder nas relações entre os atores (Gudowsky et al., 2021). O *Foresight Social* possibilita uma arena onde as diferenças de poder são diminuídas por meio da distribuição desse poderio entre os participantes, independentemente do papel do ator no processo (Bentzen, 2022; Panizzon & Janissek-Muniz, 2023).

Assim, integrar processos de *Foresight Social* aos de Cocriação fortalecem a legitimidade, aumentam a confiança no governo e promovem senso de pertencimento dos cidadãos aos projetos de governo (Voorberg et al., 2014). A ampliação da participação por meio da cocriação gera conhecimento que torna o processo de tomada de decisão bem informado, ao mesmo tempo que aumenta a legitimidade, melhora o ajuste entre as soluções e as necessidades sociais, transformando gradativamente os papéis, relacionamentos e regras entre os atores, fatores importantes para criar inovação social (Voorberg et al., 2015).

A implementação conjunta dessas abordagens parece se mostrar promissora para lidar com os problemas sociais complexos para os quais as abordagens tradicionais centradas em experts e governo não são mais suficientes (Cao & Kang, 2024; Chiu et al., 2017; Fu et al., 2022). O conhecimento cocriado a partir de diversas perspectivas e com orientação de futuro forma uma base mais sólida para ações estratégicas (Bentzen, 2022). A adoção da perspectiva de design de futuros se mostra adequada para facilitar essa tradução, pois seus princípios de participação, prototipagem e construção de visões compartilhadas podem viabilizar os mecanismos de integração das abordagens que estruturam o framework.

A integração de Cocriação e *Foresight Social* passa pela interconexão de mecanismos que, juntos, formam um sistema para prospecção ativa do futuro. Esses mecanismos podem ser classificados em duas categorias interdependentes: **estruturais e metodológicos** (Aflaki & Lindh, 2023; Bentzen, 2022; Blomkamp, 2022; Crosby et al., 2017; Pouru-Mikkola et al., 2023; Rossignoli et al., 2018; Wilhelmer, 2016). Tais estruturas buscam institucionalizar a participação, transformando-a de um evento isolado em uma prática contínua e podendo funcionar como *gateways* (Rossignoli et al., 2018) que conectam as lógicas institucionais conflitantes do governo, da academia, dos cidadãos e da sociedade civil, criando um espaço legítimo para a inovação colaborativa (Crosby et al., 2017; Pouru-Mikkola et al., 2023).

### 3.1. Mecanismos estruturais

Uma **arquitetura de governança participatória e antecipatória** pode ser considerada como um mecanismo estrutural que remete ao desenho formal da organização fornecendo estrutura e legitimidade para processos multi-stakeholder e de longo prazo (Panizzon & Janissek-Muniz, 2023; Wilhelmer, 2016). Para Crosby et al. (2017), os gestores públicos devem possibilitar fóruns e arenas para interação, assegurando que esses espaços não sirvam apenas para diálogo mas que estejam conectados aos canais formais de *policymaking*, definindo claramente papéis, responsabilidades e caminhos para tomada de decisão transparentes à todos os participantes.

Como exemplo, podemos citar a arquitetura de Foresight Social detalhada por Wilhelmer (2016). Essa estrutura é composta por um time central, um quadro diretivo, um quadro consultivo e o fórum de *stakeholders* (formado de até 250 pessoas). O objetivo da abordagem é assegurar que diversos tipos de conhecimento sejam integrados por meio de cocriação e processos de *foresight*, para desenvolver e escalar soluções a níveis local, regional e nacional.

Essa organização permite criar um ambiente onde a confiança pode ser construída e sustentada ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que ajuda a dar uma resposta clara para a pergunta sobre o que vem a seguir no processo, já que os *stakeholders* podem ver claramente como a contribuição deles é incluída e de que forma impacta a inovação na política ou serviço (Aflaki & Lindh, 2023; Bentzen, 2022).

Outro mecanismo estrutural a ser considerado é a **equalização do poder** (Blomkamp, 2022). Tradicionalmente, a administração pública é hierárquica, privilegiando conhecimento técnico e autoridade formal, o que, muitas vezes, acaba deixando pouco espaço para as vozes dos cidadãos (Al-Noaimi et al., 2022). Em contraponto, a estrutura integrada entre cocriação e *foresight* é desenhada para mitigar essas assimetrias promovendo o que Blomkamp (2022) chamou de "equalizar o poder". Não se trata de simplesmente convidar mais pessoas à mesa, mas é sobre mudar as regras do jogo para assegurar que a participação delas tenha sentido para o processo como um todo, mudando de uma participação mais *tokenizada* e consultiva para uma parceria genuína e com delegação de poder (Gouache, 2022).

Para isso, o papel diádico entre *expert* e cidadão sai de falar-escutar para algo mais democrático onde o facilitador aprende a perguntar e conduzir investigações coletivas (Aflaki & Lindh, 2023), ocorrendo um intercâmbio multi-direcional de conhecimento ao invés da simples transferência dele. Nesse ponto, é criado um espaço para transformação neutra, com o contrapeso do conhecimento dos cidadãos ao dos *experts*, promovendo maior legitimidade a iniciativa do governo (Wilhelmer, 2016).

O empoderamento do cidadão pode ser considerado um resultado direto desse mecanismo estrutural, pois eles passam a ter agência para contribuir com seus conhecimentos, tornando o processo mais inclusivo e democrático (Cao & Kang, 2024). Sem falar que reduz-se a distância entre a visão dos *policymakers* e as realidades vividas pelas comunidades que eles servem (Liwang, 2022), bem como a base de conhecimento para o *policymaking* é enriquecida com tipos diversos levando a um **entendimento compartilhado** e socialmente robusto do problema (Gudowsky & Peissl, 2016).

Reduzir as assimetrias de poder pode fazer com que os participantes sintam que suas contribuições são genuinamente valiosas, promovendo confiança no processo e nas instituições que o conduzem (Bentzen, 2022; Verloigne et al., 2023). A confiança é a base para sustentar o engajamento e essencial para o sucesso da implementação de qualquer inovação cocriada. Ao institucionalizar princípios de igualdade e compartilhamento de poder, cria-se condições para um estilo de governança mais adaptativo, resiliente e equipado para navegar melhor entre os desafios da sociedade contemporânea (Blomkamp, 2022).

### 3.2. Mecanismos Metodológicos

Um mecanismo que facilita a integração entre as duas abordagens e, conseqüentemente, a tradução de conhecimento em políticas e serviços melhores, é a **diversificação do repertório metodológico**. Os governos tradicionalmente se apoiam em métodos analíticos e baseados em evidências, os quais são adequados para problemas bem definidos, mas, insuficientes para lidar com ambigüidade e complexidade de iniciativas participatórias e orientadas para o futuro (Vecchiato, 2012). Lidar com problemas complexos e integrar conhecimentos requer um repertório mais amplo que não substitua o rigor dos atuais, mas que os complemente para promover criatividade, interação e entendimento compartilhado.

Para Popper (2008), os métodos para *Foresight* podem ser organizados em quatro quadrantes complementares (evidência, expertise, interação e criatividade). Enquanto os métodos tradicionais para *policymaking* se valem principalmente da combinação de evidência e expertise, uma abordagem integrada de cocriação e *foresight* deve se valer de todas as dimensões.

Para interação, que é onde o cerne da cocriação está, métodos como painéis cidadãos, workshops, fóruns multi-usuário criam espaços estruturados para diálogo e aprendizado mútuo (Cantone et al., 2023; Gouache, 2022; Lyons, 2022). As tecnologias digitais podem expandir esse repertório, se valendo de *crowdsourcing* para possibilitar a participação as massas na geração de ideias e resolução de problemas (Kiran & Sharma, 2021; Moghadas et al., 2023), tornando possível aproveitar os diversos tipos de conhecimento.

Para favorecer a criatividade, algo importante para sair de uma abordagem reativa para uma arena de cocriação e proatividade, métodos mais especulativos como cenários de futuros e *design fictions* são ferramentas úteis para criar e debater futuros abstratos (Polvora & Nascimento, 2021; Zahraei et al., 2020). Tais métodos possibilitam aos participantes criticarem futuros possíveis, desafiar suposições enraizadas, promovem empatia, e abrem espaço para novos caminhos para inovação, gerando uma forma de conhecimento mais rica, melhorada e orientada para o futuro.

Além a diversificação de ferramentas, um outro mecanismo metodológico é o **uso intencional da narrativa** como veículo para *sensemaking* a alinhamento. Esse mecanismo trata o *storytelling* não como uma tática de comunicação simples, mas como um processo central por meio do qual um grupo de stakeholders pode construir um entendimento compartilhado do presente e da visão coletiva de futuro (Aflaki & Lindh, 2023; Amato et al., 2015; Cantone et al., 2023). Humanos são seres narrativos, já que nós criamos senso de realidades complexas organizando-as em histórias, logo um processo integrado de cocriação e *foresight* tem que se aproveitar dessa capacidade humana para navegar na ambigüidade e construir consenso (Macaulay & Rowe, 2020).

O *design fictions*, por exemplo, não são relatórios técnicos, mas artefatos tangíveis de um futuro possível que contam uma história, permitindo que os participantes vivenciem e reajam a um estado futuro de forma concreta (Polvora & Nascimento, 2021). Da mesma forma, os workshops de criação de cenários não se limitam a analisar tendências, mas a tornar os participantes coautores de narrativas convincentes sobre futuros alternativos (Zahraei et al., 2020).

Conforme demonstra Gouache (2022) em um estudo de caso de Marcoussis, a criação de um filme curto e participativo que visualizava um futuro desejável para a cidade foi uma maneira poderosa de tornar a visão abstrata acessível e emocionalmente ressonante para a comunidade em geral. Esses métodos funcionam porque envolvem os participantes em um nível emocional e baseado em valores, o que geralmente é mais poderoso para estimular o comprometimento do que a análise puramente racional.

O resultado desse mecanismo narrativo é a criação do que Wilhelmer (2016) chama de "imagem poderosa e coletiva" ou o que Crosby et al. (2017) chamam de "imaginário público". É mais do que apenas um plano estratégico, é um entendimento compartilhado e motivacional de um

futuro desejável que fornece direção e propósito para todo o esforço colaborativo. Essa visão coletiva atua como uma ferramenta de alinhamento, ajudando a resolver conflitos e a orientar a tomada de decisões ao fornecer um ponto de referência comum (Rossignoli et al., 2018), ajudando a responder à pergunta: "Em que estamos trabalhando?" de uma forma que seja significativa e atraente para todas as partes interessadas.

Estabelecidos os mecanismos estruturais e metodológicos, a questão muda do que permite a integração da Cocriação e Foresight Social para como esses mecanismos são orquestrados na prática. Um conjunto de ferramentas e princípios de governança não é, por si só, um processo de inovação (Skalen & Trischler, 2024). Para serem eficazes e preencherem a lacuna entre conhecimento e ação (Heino & Hautala, 2021), esses mecanismos devem ser incorporados em um fluxo coerente que oriente as partes interessadas desde a exploração orientada para o futuro até a implementação de inovações tangíveis (Cantone et al., 2023). A seção a seguir, apresenta uma estrutura teórica integrada que organiza esses mecanismos, detalhando como o conhecimento abstrato pode ser progressivamente traduzido em políticas e serviços inovadores.

#### 4. Traduzindo conhecimento misto em serviços e políticas públicas inovadores

Mesmo quando se cria conhecimento orientado para o futuro, muitas vezes ele não consegue ser traduzido em políticas e serviços, em grande parte devido a uma desconexão entre as atividades de cocriação e o ciclo de inovação estabelecido, muitas vezes reativo, dentro do governo (Heino & Hautala, 2021; Schoemaker et al., 2019; Subbiah & Ibrahim, 2011). Assim, um modelo integrado que sistematicamente preencha a lacuna entre a cocriação de conhecimento orientada para o futuro e o ciclo de *policymaking* é necessário (Rodriguez Bolivar, 2019).

O conhecimento coproduzido manifestado pelas visões dos cidadãos, recomendações dos *experts*, orientados pelas críticas e estudos dos atores acadêmicos, e consolidado pela integração desses resultados funciona como um mecanismo de **robustez social** para orientar o planejamento estratégico e a apresentação de diferentes futuros possíveis sob diferentes perspectivas (Gudowsky & Sotoudeh, 2017).

Para demonstrar a integração da Cocriação e Foresight Social, este ensaio propõe um Modelo de **Cocriação Antecipatória**. Esta estrutura fornece um caminho sistemático de quatro fases, concebido para orientar as organizações públicas desde a sua postura reativa padrão para uma abordagem proativa e antecipatória na tradução de conhecimento misto em serviços e políticas (Crosby et al., 2017; Galindez & Núñez, 2020). O modelo é um processo contínuo de aprendizagem, adaptação e melhoria que retroalimenta o continuum político e de serviços com uma estrutura projetada para traduzir sistematicamente o conhecimento abstrato e misto de múltiplos stakeholders em políticas e serviços públicos tangíveis, inovadores e socialmente robustos (Black et al., 2024; Cardoso & Paio, 2021; Gudowsky & Peissl, 2016). O Quadro 1 apresenta as fases e algumas características do modelo proposto.

**Quadro 1 – Modelo de Cocriação Antecipatória**

<b>Fase</b>	<b>Mecanismos</b>	<b>Lógica Orientadora</b>	<b>Output Principal</b>
Estrutural	Arquitetura de governança antecipatória, equalização de poder	Foresight Social	Espaços formais para cocriação, estruturas conectadas ao policymaking
Exploração de Futuros	Diversificação metodológica (design fictions, sensemaking, construção de cenários), Narrativas para alinhamento, equalização de poder	Cocriação, Foresight Social	Requisitos de design orientados para o futuro, conhecimento sobre futuros socialmente robusto

Co-design de Soluções	Diversificação metodológica (design baseado em experiência, design fictions, design thinking), equalização de poder	Cocriação	Soluções tangíveis orientadas para o futuro
Incorporação	Narrativas, equalização de poder	Cocriação, Foresight Social	Conhecimento socialmente robusto acionável

Fonte: Elaborado pelo autor

A fase Estrutural foca em estabelecer as condições prévias para a colaboração (Jukić et al., 2022). Os mecanismos-chave nesta etapa são a criação de uma arquitetura de governança antecipatória e a equalização de poder (Blomkamp, 2022; Middel et al., 2024; Panizzon & Janissek-Muniz, 2023). O primeiro mecanismo trata do desenho formal do processo, estabelecendo regras claras, papéis definidos e a conexão com os canais de *policymaking* existentes (Gudowsky & Sotoudeh, 2017; McCarthy et al., 2020), enquanto o segundo, garante que a participação não seja simbólica, reconfigurando as dinâmicas tradicionais para que o conhecimento experiencial dos cidadãos tenha o mesmo peso que o conhecimento técnico dos especialistas (Dvarionienė et al., 2023; Rosen & Painter, 2019; Wilhelmer, 2016).

A lógica por trás desta fase é o Foresight Social, pois ainda que a cocriação seja o objetivo final, os princípios do Foresight - como o pensamento de longo prazo, a visão sistêmica e a visão de futuro - são utilizados para projetar a estrutura da governança. Essa lógica garante que o processo não seja criado apenas para resolver um problema atual, mas para ser resiliente e adaptativo ao longo do tempo (Gudowsky & Peissl, 2016; Rosa et al., 2018; Wilhelmer, 2016). O resultado é a criação de espaços formais para a cocriação e estruturas conectadas ao *policymaking*, os quais não são apenas espaços físicos ou virtuais, mas arranjos institucionais que conferem autoridade e continuidade ao esforço colaborativo, evitando que ele se torne um exercício isolado e sem impacto prático (Cardoso & Paio, 2021; Dvarionienė et al., 2023; Galindez & Núñez, 2020).

A fase de Exploração de Futuros, move o foco da estrutura para o conteúdo, iniciando um processo de ideação divergente (Hirano et al., 2013; Wang & Sun, 2023), onde o mecanismo-chave é a diversificação metodológica, que emprega ferramentas como *design fictions*, *sensemaking* e construção de cenários para liberar os participantes das restrições do presente (Pouru-Mikkola et al., 2023; Zahraei et al., 2020). As narrativas são outro mecanismo utilizado para alinhar compreensões e construir um entendimento compartilhado, enquanto a equalização de poder garante que todas as perspectivas, das mais técnicas às mais pessoais, contribuam para a exploração (Aflaki & Lindh, 2023; Gouache, 2022; Panizzon & Janissek-Muniz, 2023).

As lógicas da Cocriação e do Foresight Social operam conjuntamente, onde o Foresight fornece os métodos e a orientação para o futuro, enquanto a Cocriação garante que essa exploração seja um processo coletivo, democrático e multi-stakeholder (Gudowsky et al., 2021; Suárez Albano et al., 2023; Subbiah & Ibrahim, 2011). A interação dessas lógicas gera um duplo resultado: requisitos de design orientados para o futuro e conhecimento sobre futuros socialmente robusto (Gudowsky & Peissl, 2016). O primeiro se refere a um conjunto de critérios que as futuras soluções devem atender para serem viáveis em cenários futuros, enquanto o segundo é um corpo de conhecimento validado por múltiplas visões sociais, que serve como *input* para a fase seguinte (Gudowsky & Sotoudeh, 2017; Laihonen et al., 2024).

Na fase de Co-design de Soluções, o processo sai de uma lógica divergente para uma convergente, onde o objetivo é traduzir as visões e os requisitos abstratos da fase anterior em propostas concretas (Blomkamp, 2022). O mecanismo da diversificação metodológica é novamente acionado, mas com um foco diferente: ferramentas como o Design Baseado em Experiência (Black et al., 2024) e o Design Thinking (Frow et al., 2015; Hirano et al., 2013) podem ser aplicadas para estruturar a resolução de problemas e criação de soluções. A equalização de poder continua sendo importante para garantir que as soluções projetadas

atendam às necessidades e valores reais dos usuários finais, e não apenas aos critérios técnicos ou organizacionais (Al-Noaimi et al., 2022).

A lógica dominante nesta fase é a Cocriação, considerando que o Foresight já forneceu a direção e o "porquê", agora, a Cocriação fornece o "como", engajando ativamente os stakeholders no processo de dar forma ao conhecimento cocriado (Heino & Hautala, 2021; Wilhelmer, 2016). A experimentação, a prototipagem e iteração são enfatizadas, permitindo que as ideias sejam testadas e refinadas coletivamente, resultando em soluções tangíveis orientadas para o futuro, que podem variar de protótipos de novos serviços digitais e modelos de atendimento a esboços de novas políticas públicas, com uma visão de futuro desenvolvida coletivamente (Black et al., 2024; Cardoso & Paio, 2021; Galindez & Núñez, 2020; Polvora & Nascimento, 2021).

A fase final, Incorporação, aborda o desafio de traduzir as soluções prototipadas em conhecimento socialmente robusto acionável, utilizando os mecanismos-chave do uso estratégico de narrativas e a equalização de poder (Heino & Hautala, 2021; Rosa et al., 2018). As narrativas, construídas ao longo do processo, tornam-se ferramentas de advocacy para comunicar o valor dos resultados e mobilizar apoio dentro e fora do governo (Macklin et al., 2024; Zhao et al., 2018), enquanto a redução das assimetrias de poder garante aos stakeholders, co-proprietários das soluções, agência e legitimidade para defender e participar da sua implementação, o que pode ajudar a reduzir a resistência burocrática (Blomkamp, 2022; Rosen & Painter, 2019; Suárez Albano et al., 2023).

A lógica de Cocriação e Foresight Social volta a operar em conjunto para que o conhecimento gerado se torne acionável, onde a Cocriação impulsiona a implementação colaborativa e a avaliação contínua do serviço ou política, enquanto o Foresight ajuda a manter o alinhamento com a visão de longo prazo durante eventuais adaptações do processo de implementação, levando ao resultado de conhecimento socialmente robusto acionável (Frow et al., 2015; Gudowsky & Sotoudeh, 2017). Isso significa que o conhecimento não apenas existe em relatórios, mas está incorporado em novas práticas, regulamentos e serviços, completando o ciclo e retroalimentando o sistema com uma capacidade aprimorada de antecipação e inovação (Heino & Hautala, 2021; Laihonon et al., 2024).

O modelo defende que o conhecimento socialmente robusto deve ser integrado as diversas perspectivas de especialistas, cidadãos e outros stakeholders desde o seu início, visando preencher a lacuna entre cenários futuros de alto nível e os requisitos de design granulares necessários para criar novos serviços. Ao vincular o *Foresight* diretamente a Cocriação por meio de mecanismos como o *backcasting*, torna-se possível produzir conhecimento que não é apenas multifacetado, mas também alinhado direcionalmente a um futuro cocriado e desejável.

## 5. Conclusões

O presente ensaio objetivou explorar como a integração sistemática de *Foresight* Social pode atuar como um mecanismo corretivo, transformando a cocriação de um instrumento reativo para a resolução de problemas em uma força proativa para a criação de políticas e serviços públicos inovadores e orientados ao futuro.

Em resposta à primeira questão, este estudo identificou duas categorias de mecanismos interdependentes: estruturais e metodológicos. A arquitetura da governança antecipatória, bem como a equalização de poder entre os *stakeholders*, constituem mecanismos estruturais. Os mecanismos metodológicos foram identificados como a diversificação do repertório metodológico, que complementa as metodologias analíticas tradicionais com ferramentas interativas e criativas derivadas do *Foresight*, bem como a utilização estratégica da narrativa como meio de compreensão e alinhamento.

Para sintetizar os mecanismos, esta pesquisa propõe uma estrutura teórica que organiza os mecanismos identificados em um processo composto por quatro fases sob as lógicas da

cocriação e do foresight social: estrutural, exploração de futuros, codesign de soluções e incorporação. O modelo propõe uma abordagem sistemática, cujo propósito é orientar as organizações públicas a transitarem de uma postura reativa, para uma postura proativa e com orientação para futuros que visa superar a discrepância entre a criação de conhecimento voltado ao futuro e sua aplicação na criação de soluções tangíveis e inovadoras.

Embora o cocriação e *Foresight* já estejam consolidados como áreas de estudo, a literatura não explora de forma suficiente a sua combinação sistemática para lidar com a falta persistente de transformação do conhecimento em ação na administração pública. A contribuição do estudo em questão para a teoria consiste em demonstrar como estruturas institucionais podem ser deliberadamente concebidas para gerenciar a complexidade e incorporar a inteligência coletiva no processo decisório.

Do ponto de vista prático, o modelo oferece aos gestores públicos e *policymakers* um guia estruturado, embora flexível, para a navegação das ambiguidades da administração pública contemporânea, já que ao ancorar a construção de conhecimento em uma visão coletivamente construída, tem o potencial de mitigar riscos políticos e aumentar a aceitação social de novas iniciativas.

No entanto, é preciso reconhecer que a estrutura proposta neste estudo é puramente teórica. Pesquisas futuras devem concentrar-se na aplicação do modelo em diferentes domínios de políticas e em diversos contextos institucionais, com o objetivo de identificar os fatores contextuais, tais como liderança política, cultura organizacional e disponibilidade de recursos, que facilitem ou restringem o seu sucesso.

## 7. Referências

- Aflaki, I. N., & Lindh, M. (2023). Empowering first-line managers as change leaders towards co-creation culture: The role of facilitated sensemaking. *Public Money & Management*, 43(5), 502–511. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.2007636>
- Al-Noaimi, H. A., Durugbo, C. M., & Al-Jayyousi, O. R. (2022). Between dogma and doubt: A meta-synthesis of innovation in the public sector. *AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*, 81(1), 201–223. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12501>
- Amato, F., Bellarosa, S., Biscaglia, G., Catalano, L., Graziadei, A., Metta, A., Murgante, B., Olivetti, M. L., Passannante, P., Percoco, A., Sassano, G., & Scaringi, F. (2015). “Serpentone reload” an experience of citizens involvement in regeneration of peripheral urban spaces. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 9156, 698–713. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21407-8\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21407-8_50)
- Bentzen, T. Ø. (2022). Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, 24(1), 34–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1786150>
- Black, A. S., Naicker, S., Tariq, A., Le, P., Donovan, R., Jones, M., Canaris, S., Warne, R., Ballantine, C., & McPhail, S. M. (2024). Applying Experienced-Based Co-Design principles to improve digital health demand management processes in a large metropolitan multi-hospital health system. *HEALTH POLICY AND TECHNOLOGY*, 13(4). <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2024.100905>
- Blomkamp, E. (2022). Systemic design practice for participatory policymaking. *POLICY DESIGN AND PRACTICE*, 5(1), 12–31. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1887576>

- Cantone, C., Grape, H. I., El Habash, S., & Pechlivanidis, I. G. (2023). A co-generation success story: Improving drinking water management through hydro-climate services. *CLIMATE SERVICES*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.cliser.2023.100399>
- Cao, H., & Kang, C., I. (2024). A citizen participation model for co-creation of public value in a smart city. *JOURNAL OF URBAN AFFAIRS*, 46(5), 905–924. <https://doi.org/10.1080/07352166.2022.2094799>
- Cardoso, A. C., & Paio, A. (2021). LABTUR: A Methodological Contribution to the Practices of Co-creation of Public Space. *ACE-ARCHITECTURE CITY AND ENVIRONMENT*, 16(46). <https://doi.org/10.5821/ace.16.46.9893>
- Chiu, W.-H., Lin, Y.-T., & Chi, H.-R. (2017). Service process transformation in public sectors based on cloud services. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(24), 501–512. Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85039840250&partnerID=40&md5=32579f6e7b8d355c146e28547ed3dbec>
- Crosby, B. C., ‘T Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Dvarionienė, J., Dvarionas, D., & Kamičaitytė, K. (2023). Transformative Capacity Building by Systematic Use of Urban Living Labs: A Case Study of Alytus, Lithuania. *Environmental Research, Engineering and Management*, 79(2), 99–110. <https://doi.org/10.5755/j01.erem.79.2.33867>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Fu, L., Pei, T., Yang, J., & Han, J. (2022). How smart senior care can achieve value co-creation: Evidence from China. *FRONTIERS IN PUBLIC HEALTH*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.973439>
- Galindez, C., & Núñez, A. (2020). What distinguishes innovation labs? Analysis of the characteristics based on three Latin American case studies; [¿qué distingue a los laboratorios de innovación? Análisis de las características con base en tres estudios de caso Latinoamericanos]. *European Public and Social Innovation Review*, 5(2), 44–57. <https://doi.org/10.31637/epsir.20-2.4>
- Gouache, C. (2022). Imagining the future with citizens: Participatory foresight and democratic policy design in Marcoussis, France. *POLICY DESIGN AND PRACTICE*, 5(1), 66–85. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1930687>
- Gudowsky, N., Bechtold, U., Peissl, W., & Sotoudeh, M. (2021). Democratising utopian thought in participatory agenda setting. *EUROPEAN JOURNAL OF FUTURES RESEARCH*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00174-3>
- Gudowsky, N., & Peissl, W. (2016). Human centred science and technology-transdisciplinary foresight and co-creation as tools for active needs-based innovation governance. *EUROPEAN JOURNAL OF FUTURES RESEARCH*, 4. <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0090-4>
- Gudowsky, N., & Sotoudeh, M. (2017). Into Blue Skies-a Transdisciplinary Foresight and Co-creation Method for Adding Robustness to Visioneering. *NANOETHICS*, 11(1), 93–106. <https://doi.org/10.1007/s11569-017-0284-7>
- Heino, H., & Hautala, J. (2021). Mobile futures knowledge: From research policy to research and public policy? *GEOFORUM*, 118, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.12.007>
- Hirano, T., Ishizuka, A., & Sakaguchi, K. (2013). Innovation Activities by Co-creation Process. *FUJITSU SCIENTIFIC & TECHNICAL JOURNAL*, 49(4), 391–396.

- Iacuzzi, S., Massaro, M., & Garlatti, A. (2020). Value Creation Through Collective Intelligence: Managing Intellectual Capital. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(1), Artigo 1. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1144>
- Jukić, T., Pluchinotta, I., Hržica, R., & Vrbek, S. (2022). Organizational maturity for co-creation: Towards a multi-attribute decision support model for public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101623. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101623>
- Kiran, B. S., & Sharma, R. (2021). Designing and Driving Crowdsourcing Contests in Large Public Service Organizations Using the proposed six-stage framework for crowdsourcing contests, public service organizations can leverage internal and external knowledge to cocreate effective solutions. *RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT*, 64(3), 48–57. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1891821>
- Kjellstrom, S., Areskoug-Josefsson, K., Gare, B. A., Andersson, A.-C., Ockander, M., Kall, J., McGrath, J., Donetto, S., & Robert, G. (2019). Exploring, measuring and enhancing the coproduction of health and well-being at the national, regional and local levels through comparative case studies in Sweden and England: The 'Samskapa' research programme protocol. *BMJ OPEN*, 9(7). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-029723>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: Towards an understanding of knowledge formation in public administration. *KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE*, 22(3), 223–233. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>
- Lesca, H., & Janissek-Muniz, R. (2015). *Inteligência estratégica antecipativa e coletiva: O método lescanning*. Raquel Janissek Muniz.
- Liwang, H. (2022). Defense development: The role of co-creation in filling the gap between policy-makers and technology development. *TECHNOLOGY IN SOCIETY*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101913>
- Lyons, G. (2022). The Driverless Cars Emulsion: Using participatory foresight and constructive conflict to address transport's wicked problems. *Futures*, 136. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102889>
- Macaulay, M., & Rowe, M. (2020). Happy ever after? Making sense of narrative in creating police values. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 22(9), 1306–1323. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1630474>
- Macklin, S., van den Berg, A., & Pretorius, D. (2024). Reimagining Pathways Into Culture and Creative Industries in the City of Seattle. *SAGE OPEN*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241253995>
- McBride, K., Aavik, G., Toots, M., Kalvet, T., & Krimmer, R. (2019). How does open government data driven co-creation occur? Six factors and a 'perfect storm'; insights from Chicago's food inspection forecasting model. *Government Information Quarterly*, 36(1), 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.006>
- McCarthy, S., Rowan, W., Lynch, L., & Fitzgerald, C. (2020). Blended Stakeholder Participation for Responsible Information Systems Research. *COMMUNICATIONS OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS*, 47, 716–742. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04733>
- Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2022). Intelligence in public management: An analysis from an institutional perspective. *REVISTA DE ADMINISTRACAO PUBLICA*, 56(6), 721–744. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220103x>
- Middel, C. N. H., Blake, M. R., Boelsen-Robinson, T., Mackenbach, J. D., Stuber, J. M., Vargas, C., & Forrester-Bowling, T. (2024). Co-creation in public health research: An introduction to basic principles. *PUBLIC HEALTH RESEARCH & PRACTICE*, 34(3). <https://doi.org/10.17061/phrp3432419>

- Moghadas, M., Fekete, A., Rajabifard, A., & Koetter, T. (2023). The wisdom of crowds for improved disaster resilience: A near-real-time analysis of crowdsourced social media data on the 2021 flood in Germany. *GEOJOURNAL*, 88(4), 4215–4241. <https://doi.org/10.1007/s10708-023-10858-x>
- Nalmpantis, D., Roukouni, A., Genitsaris, E., Stamelou, A., & Naniopoulos, A. (2019). Evaluation of innovative ideas for Public Transport proposed by citizens using Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA). *EUROPEAN TRANSPORT RESEARCH REVIEW*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s12544-019-0356-6>
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634–645. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>
- Panizzon, M., & Janissek-Muniz, R. (2023). *A CONCEPTUAL INTEGRATION BETWEEN SCIENTIFIC FORESIGHT AND CITIZEN FORESIGHT: BUILDING ANTICIPATORY GOVERNANCE AMBIDEXTERITY*. [https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Janissek-Muniz/publication/379900944\\_A\\_CONCEPTUAL\\_INTEGRATION\\_BETWEEN\\_SCIENTIFIC\\_FORESIGHT\\_AND\\_CITIZEN\\_FORESIGHT\\_BUILDING\\_ANTICIPATORY\\_GOVERNANCE\\_AMBIDEXTERITY\\_Autoria\\_Mateus\\_Panizzon\\_-\\_mpanizzoucsbr/links/662126af39e7641c0bd690e4/A-CONCEPTUAL-INTEGRATION-BETWEEN-SCIENTIFIC-FORESIGHT-AND-CITIZEN-FORESIGHT-BUILDING-ANTICIPATORY-GOVERNANCE-AMBIDEXTERITY-Autoria-Mateus-Panizzon-mpanizzoucsbr.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Janissek-Muniz/publication/379900944_A_CONCEPTUAL_INTEGRATION_BETWEEN_SCIENTIFIC_FORESIGHT_AND_CITIZEN_FORESIGHT_BUILDING_ANTICIPATORY_GOVERNANCE_AMBIDEXTERITY_Autoria_Mateus_Panizzon_-_mpanizzoucsbr/links/662126af39e7641c0bd690e4/A-CONCEPTUAL-INTEGRATION-BETWEEN-SCIENTIFIC-FORESIGHT-AND-CITIZEN-FORESIGHT-BUILDING-ANTICIPATORY-GOVERNANCE-AMBIDEXTERITY-Autoria-Mateus-Panizzon-mpanizzoucsbr.pdf)
- Petrescu, M. (2019). From marketing to public value: Towards a theory of public service ecosystems. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 21(11), 1733–1752. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619811>
- Polvora, A., & Nascimento, S. (2021). Foresight and design fictions meet at a policy lab: An experimentation approach in public sector innovation. *FUTURES*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102709>
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10(6), 62–89. <https://doi.org/10.1108/14636680810918586>
- Pouru-Mikkola, L., Minkinen, M., Malho, M., & Neuvonen, A. (2023). Exploring knowledge creation, capabilities, and relations in a distributed policy foresight system: Case Finland. *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122190>
- Rodriguez Bolivar, M. P. (Org.). (2019). *Setting Foundations for the Creation of Public Value in Smart Cities* (1st ed. 2019). Springer International Publishing : Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98953-2>
- Rosa, A., Gudowsky, N., & Warnke, P. (2018). But do they deliver? Participatory agenda setting on the test bed. *EUROPEAN JOURNAL OF FUTURES RESEARCH*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0143-y>
- Rosen, J., & Painter, G. (2019). From Citizen Control to Co-Production: Moving Beyond a Linear Conception of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 85(3), 335–347. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1618727>
- Rossignoli, C., Ricciardi, F., & Bonomi, S. (2018). Organizing for Commons-Enabling Decision-Making Under Conflicting Institutional Logics in Social Entrepreneurship. *GROUP DECISION AND NEGOTIATION*, 27(3), 417–443. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9564-z>

- Scharl, A., Hubmann-Haidvogel, A., Sabou, M., Weichselbraun, A., & Lang, H.-P. (2013). From Web Intelligence to Knowledge Co-Creation: *A Platform for Analyzing and Supporting Stakeholder Communication*. *IEEE INTERNET COMPUTING*, 17(5), 21–29. <https://doi.org/10.1109/MIC.2013.59>
- Schoemaker, C. G., van Loon, J., Achterberg, P. W., van den Berg, M., Harbers, M. M., den Hertog, F. R. J., Hilderink, H., Kommer, G., Melse, J., van Oers, H., Plasmans, M. H. D., Vonk, R. A. A., & Hoeymans, N. (2019). The Public Health Status and Foresight report 2014: Four normative perspectives on a healthier Netherlands in 2040. *HEALTH POLICY*, 123(3), 252–259. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.10.014>
- Skalen, P., & Trischler, J. (2024). Public services as practices: Towards a framework for understanding co-creation and co-destruction of private and public value. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2418376>
- Suárez Albano, D. C., Betancurth Becerra, C. M., & Bernal Franco, J. S. (2023). Co-design of Living Laboratories for Peace: Virtual strategies for agency and the transition towards peace; [Codiseño de Laboratorios Vivos para la paz: Estrategias virtuales para el agenciamiento y la transición hacia las paces]. *Kepes*, 20(27), 587–638. <https://doi.org/10.17151/kepes.2023.20.27.20>
- Subbiah, A., & Ibrahim, O. (2011). E-government towards service co-creation of value. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5(22), 9401–9411.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436–447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.010>
- Verloigne, M., Altenburg, T., Cardon, G., Chinapaw, M., Dall, P., Deforche, B., Giné-Garriga, M., Lippke, S., Papadopoulos, H., Pappa, D., Sandlund, M., Schreier, M., Wadell, K., & Chastin, S. (2023). Making co-creation a trustworthy methodology for closing the implementation gap between knowledge and action in health promotion: The Health CASCADE project. *Perspectives in Public Health*, 143(4), 196–198. <https://doi.org/10.1177/17579139221136718>
- Voorberg, W., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Voorberg, W., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). *Co-creation in social innovation: A comparative case-study on the influential factors and outcomes of co-creation*. <https://repub.eur.nl/pub/51069/>
- Wang, H.-Y., & Sun, J. C.-Y. (2023). Real-time virtual reality co-creation: Collective intelligence and consciousness for student engagement and focused attention within online communities. *INTERACTIVE LEARNING ENVIRONMENTS*, 31(6), 3422–3435. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1928711>
- Wilhelmer, D. (2016). Society in need of transformation. Citizen-Foresight as a method to co-create urban future. *Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna*, 5(2), 51. <https://doi.org/10.14746/fped.2016.5.2.21>
- Wise, S., Paton, R. A., & Gegenhuber, T. (2012). Value co-creation through collective intelligence in the public sector: A review of US and European initiatives. *VINE*, 42(2), 251–276. <https://doi.org/10.1108/03055721211227273>
- Zahraei, S. M., Kurniawan, J. H., & Cheah, L. (2020). A foresight study on urban mobility: Singapore in 2040. *Foresight*, 22(1), 37–52. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2019-0044>
- Zhao, X., Zhan, M., & Jie, C. (2018). Examining multiplicity and dynamics of publics' crisis narratives with large-scale Twitter data. *PUBLIC RELATIONS REVIEW*, 44(4), 619–632. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.004>