

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Thiago Silva de Andrade

**Desafios e possibilidades para o acesso às informações públicas e a
transparência ativa na Universidade Federal de Juiz de Fora - MG**

Juiz de Fora

2020

Thiago Silva de Andrade

**Desafios e possibilidades para o acesso às informações públicas e a
transparência ativa na Universidade Federal de Juiz de Fora - MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Rocha Bruno

Juiz de Fora
2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Andrade, Thiago Silva de.

Desafios e possibilidades para o acesso às informações públicas e a transparência ativa na Universidade Federal de Juiz de Fora - MG / Thiago Silva de Andrade. -- 2020.
199 f. : il.

Orientadora: Adriana Rocha Bruno

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Acesso à Informação. 2. Transparência. 3. Universidade. I. Bruno, Adriana Rocha, orient. II. Título.

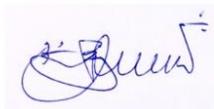
Thiago Silva de Andrade

**Desafios e possibilidades para o acesso às informações públicas e a
transparência ativa na Universidade Federal de Juiz de Fora - MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 25 de novembro de 2020

BANCA EXAMINADORA



Prof(a). Dr(a). Adriana Rocha Bruno - Orientador(a)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

p/ 

Prof(a). Dr(a). Liamara Scortegagna
Universidade Federal de Juiz de Fora

p/ 

Prof(a). Dr(a). Rosemary dos Santos
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Dedico esta dissertação às milhões de vítimas da Covid-19.

Que Deus as receba em sua paz e conforto o coração daqueles que ficaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela bênção da vida e por permitir que continuemos nossa jornada na Terra, em tempos difíceis de pandemia.

Aos meus pais, pela vida, pelo carinho e apoio de sempre.

À minha esposa, Mayara, pelo carinho, compreensão e todo o apoio que me deu neste período em que precisei me dedicar aos estudos. Agradeço também pela grande ajuda que ela me concedeu na parte de legislação das disciplinas.

Às minhas filhas, Nádia e Elisa, pela compreensão dos momentos em que precisei me ausentar neste período de estudos.

Aos meus filhos peludos, Lilica e Leleu, pela companhia, pela alegria e por amenizar as dificuldades deste período difícil que atravessamos.

À minha orientadora, Adriana, por ter me escolhido como orientando, aceitando encarar esta jornada comigo, e por todo o apoio e dedicação que me permitiram chegar com êxito ao final deste ciclo.

À minha ASA, Diovana, pessoa fundamental neste processo que, com muita dedicação e paciência, acompanhou de perto todas as minhas dificuldades, acertos e desacertos, orientando-me, sugerindo e fazendo todo o possível para que as coisas dessem certo ao final.

À coordenação, corpo técnico, docente e equipe de suporte à dissertação do PPGP/CAEd, pelo excelente trabalho, desenvolvido com muita dedicação, e por todo o apoio e suporte nos momentos em que necessitei.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, instituição que me recebeu e amparou desde 2001, à qual estou vinculado até hoje, tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional, e pela qual tenho um profundo carinho e orgulho de integrar e contribuir para o êxito de suas atividades e de sua missão institucional.

Às servidoras e aos servidores da CGU, Unilab, UFJF e todos aqueles que, com muita empatia e boa vontade, em meio a tantas tarefas e atribuições do dia a dia, dedicaram alguns minutos ou horas de seu valioso tempo para contribuir com esta pesquisa, seja por meio de entrevistas ou de questionários. Sem a preciosa colaboração de vocês esta pesquisa não seria possível.

À Leni e à equipe Correção e Conteúdo que, com muita boa vontade e dedicação, aceitaram o desafio de fazer a revisão desta dissertação em um prazo muito curto.

Aos meus amigos e colegas da família PPGP 2018, uma turma que me marcou profundamente, demonstrando verdadeiros valores de amizade, companheirismo, acolhimento, força e superação nos momentos difíceis, mantendo-se sempre unidos e confiantes de que todos chegariam na reta final (ninguém fica pra trás). Agradeço a vocês também por terem me confiado a responsabilidade de ser vice-representante desta turma maravilhosa. Agradeço também à minha colega Paula Fernandes, representante da turma, pelos momentos de diálogo, companheirismo, e por ter aceitado encarar esta empreitada junto comigo.

A todos os amigos que me apoiaram e torceram por mim durante este período. Vocês são poucos, mas têm um valor inestimável para mim.

Aos meus amigos, chefes e colegas de trabalho, Jonas e Francisco, pelo apoio e compreensão nos momentos em que necessitei me ausentar do trabalho para me dedicar aos estudos.

Ao meu amigo e colega de trabalho Ricardo Campos, por ter elaborado o projeto inicial que me inspirou a adotar este tema e elaborar esta dissertação.

Por fim, agradeço aos ex-presidentes Luís Inácio Lula da Silva, pelo investimento maciço na educação pública, sem o qual talvez eu não pudesse estar participando deste programa de mestrado, e Dilma Rousseff, pelo investimento em transparência pública e criação da Lei de Acesso à Informação, sem a qual esta dissertação não seria possível.

A todos vocês, o meu mais sincero muito obrigado!!

São só dois lados da mesma viagem
O trem que chega é o mesmo trem da partida
A hora do encontro é também despedida
A plataforma desta estação é a vida desse meu lugar
É a vida ... (ENCONTROS, 1985, lado B, faixa 1).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado abordou a transparência e o acesso à informação pública na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Assumiu-se como hipótese que a divulgação deficitária de dados públicos, principalmente na área acadêmica, gera pedidos recorrentes de acesso à informação nos canais de atendimento da instituição. Posto isso, foi definida a seguinte questão norteadora para o presente trabalho: como aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011? O objetivo geral do presente trabalho, portanto, foi aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF. Como referencial teórico, foram utilizados estudos de autores que tratam da transparência e do acesso à informação nas universidades e demais órgãos públicos, como Garrido (2012), Gama e Rodrigues (2016), Montenegro Júnior e Vieira (2016), e também autores que abordam a comunicação, a tecnologia e a cultura digital, como Habermas (1987, 2006), Angélico e Teixeira (2012) e Bruno e Couto (2019). Utilizou-se como metodologia a pesquisa de campo do tipo qualitativa e, como instrumentos de pesquisa, questionários e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa foi dividida em dois eixos teórico-analíticos. O primeiro eixo investigou o fluxo do acesso à informação nas 10 melhores universidades federais do país, segundo o *ranking* de transparência, e também a UFJF. O segundo eixo teórico-analítico investigou a transparência pública em duas instituições selecionadas, que adotaram soluções de Tecnologia da Informação (TI) inovadoras para a divulgação de informações em seus *sites*, e também o Portal da Transparência da UFJF. A pesquisa revelou procedimentos incipientes e ausência de sistemas para gerenciar o fluxo de acesso à informação na maioria das universidades investigadas, o que gera atrasos no atendimento. No caso da UFJF, além dos pontos citados, também foi constatada a ausência de comunicação entre o setor de transparência e os canais de atendimento. Por outro lado, foi observado que as iniciativas de inovação tecnológica, os portais de dados abertos e a boa interlocução entre os canais de atendimento e as unidades detentoras de informações dos órgãos de referência investigados se mostraram eficientes para a promoção da transparência

nessas instituições. A análise dos dados coletados subsidiou a confecção de um Plano de Ação Educacional (PAE) para o presente trabalho. O PAE apresentou quatro ações propositivas com o objetivo de aprimorar o fluxo do acesso à informação na UFJF e a disponibilização de dados públicos no seu Portal da Transparência. A pesquisa concluiu que o número de pedidos de acesso à informação diminuiu nos órgãos públicos que implementaram soluções de TI inovadoras para aprimorar o seu processo de transparência, confirmando, assim, a hipótese defendida na presente dissertação.

Palavras-chave: Acesso à Informação. Transparência. Universidade.

ABSTRACT

This thesis was developed within the scope of the Professional Master's degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case studied addressed the accountability, transparency and access to public information at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). It was assumed as a hypothesis that the deficient dissemination of public data, mainly in the academic area, generates recurring requests for access to information in the institution's service channels. Consequently, the following guiding question for this study was defined: how to improve the dissemination of public data on the UFJF Transparency Portal, given the demand for active transparency, arising from the Access to Information Law No. 12,527 / 2011? The general goal of this study, therefore, was to improve the dissemination of public data on the UFJF Transparency Portal. As a theoretical framework, we used studies by authors that address the accountability, transparency and access to information in universities and other public bodies, such as Garrido (2012), Gama and Rodrigues (2016), Montenegro Júnior and Vieira (2016), and also authors who approach the communication studies, technology, and digital cultures, such as Habermas (1987, 2006), Angélico and Teixeira M. (2012) and Bruno and Couto (2019). Qualitative field research was used as a methodology and, as research instruments, questionnaires and semi-structured interviews. The research was divided into two theoretical-analytical axes. The first axis investigated the flow of access to information in the best 10 federal universities in the country, according to the transparency ranking, and also UFJF. The second theoretical-analytical axis investigated public transparency in two selected institutions, which adopted innovative Information Technology (IT) solutions for the dissemination of information on their websites, as well as the UFJF Transparency Portal. The research revealed incipient procedures and the absence of systems to manage flow of access to information in most of the universities investigated, which causes delays in providing information. In the case of UFJF, besides the points mentioned, the lack of communication between the sector of transparency and the service channels was also verified. On the other hand, it was observed that the technological innovation initiatives, the open data portals, and a good interlocution between the service channels and the information holding units of the investigated reference institutions proved to be efficient in

promoting their transparency and accountability. The analysis of the collected data supported the preparation of an Educational Action Plan (PAE) for this study. The PAE presented four propositional actions to improve the flow of access to information at UFJF and the availability of public data on its Transparency Portal. The research concluded that the number of requests for access to information decreased in public bodies that implemented innovative IT solutions to enhance their transparency process, thus confirming the hypothesis defended in this thesis.

Keywords: Access to Information. Accountability. Transparency. University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Página Acesso à Informação da UFJF	34
Figura 2	-	Portal da Transparência da UFJF	40
Figura 3	-	Site da Central de Atendimento da UFJF	48
Figura 4	-	Site do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional	51
Figura 5	-	Tela inicial do OTRS	55
Figura 6	-	Abertura de chamado no OTRS	56
Figura 7	-	Painel Despesa Pública do Portal da Transparência do Governo Federal	89
Figura 8	-	Página Benefícios ao Cidadão do Portal da Transparência do Governo Federal	90
Figura 9	-	Painel de Ensino Graduação da plataforma Unilab em Números	91
Figura 10	-	Painel Execução Orçamentária da plataforma Unilab em Números	92
Gráfico 1	-	Fluxo de atendimento das universidades	97
Gráfico 2	-	Frequência de pedidos recebidos nas universidades, por categoria	104
Gráfico 3	-	Categorias de pedidos que as universidades têm mais dificuldade em responder	105
Gráfico 4	-	Porcentagem das universidades que possuem um Portal de Dados Abertos	110
Gráfico 5	-	Porcentagem das universidades que concordam que a transparência ativa diminui a demanda por transparência passiva	111
Gráfico 6	-	Quantidade de Funções Gratificadas na UFJF	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Classificação das informações quanto ao sigilo no âmbito da administração pública	29
Quadro 2	- Eixos teórico-analíticos do caso de gestão	85
Quadro 3	- Dados de pesquisa e ações propositivas, por eixo de análise	144
Quadro 4	- Etapas para a aplicação do 5W2H	146
Quadro 5	- Ações a serem executadas no plano de ação, segundo o modelo 5W2H	147
Quadro 6	- Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF	181
Quadro 7	- Módulos do Siga Acadêmico	185
Quadro 8	- Módulos do Siga Administrativo	187
Quadro 9	- Módulos do Sistema de Gestão de Pessoas	190
Quadro 10	- Módulos do Sistema de Apoio	191

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Pedidos de acesso à informação na UFJF, por tema, no ano de 2019	46
Tabela 2	- Quantitativo de funcionários do CGCO, por cargo	52
Tabela 3	- Chamados registrados no OTRS, por fila de atendimento, no ano de 2018	58
Tabela 4	- Chamados registrados no OTRS, por tipo, no ano de 2018	59
Tabela 5	- Pedidos de acesso à informação no OTRS, por fila de atendimento, no ano de 2018	59
Tabela 6	- Pedidos de acesso à informação no OTRS, por assunto, no ano de 2018	60
Tabela 7	- Pedidos de acesso à informação no OTRS, por unidade de origem, no ano de 2018	62
Tabela 8	- Sugestões de melhorias apontadas pelas universidades	113
Tabela 9	- Funções Gratificadas da Universidade Federal de Juiz de Fora	151

LISTA DE SIGLAS

API	Application Programming Interface
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Central de Atendimento
Cdara	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos
Cead	Centro de Educação a Distância
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CGU	Controladoria-Geral da União
CNV	Comissão Nacional da Verdade
Coesf	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
DPO	Data Protection Officer
DW	Data Warehouse
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
Fadep	Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão
FAQ	Frequently Asked Questions
FG	Função Gratificada
GDPR	General Data Protection Regulation
GRU	Guia de Recolhimento da União
GTA	Guia de Transparência Ativa
IES	Instituição de Ensino Superior
Inpi	Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
LAI	Lei de Acesso à Informação
LC	Lei Complementar
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PDA	Plano de Dados Abertos
PDCA	Plan-Do-Check-Act

PDF	Portable Document Format
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
Pism	Programa de Ingresso Seletivo Misto
PPG	Programa de Pós-Graduação
Progepe	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
Siafi	Sistema Integrado de Administração Financeira
Siape	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
Siga	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SiSU	Sistema de Seleção Unificada
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UFC	Universidade Federal do Ceará
Ufca	Universidade Federal do Cariri
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
Ufscar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rey
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
Unifap	Universidade Federal do Amapá
Unifei	Universidade Federal de Itajubá
Unilab	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Unirio	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	ACESSO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	24
2.1	LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO	24
2.2	ACESSO À INFORMAÇÃO NA UFJF	32
2.2.1	Portal da Transparência da UFJF	38
2.2.2	Serviço de Informação ao Cidadão	45
2.2.3	Central de Atendimento	47
2.3	CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	50
2.3.1	Central de Serviços do CGCO	54
2.4	EVIDÊNCIAS DO CASO: DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS NO PROCESSO DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA UFJF	57
3	ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE O ACESSO À INFORMAÇÃO E A TRANSPARÊNCIA ATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	67
3.1	ACESSO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ATIVA	67
3.1.1	Acesso à informação e transparência nas universidades públicas federais	67
3.1.2	Comunicação, Internet e cultura digital	73
3.2	METODOLOGIA DE PESQUISA	80
3.2.1	Acesso à informação nas universidades públicas federais	85
3.2.2	Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais	87
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	142
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	145
4.1.1	Criar uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF	149
4.1.2	Implementar o OTRS para todos os setores envolvidos com o acesso à informação na UFJF	152
4.1.3	Criar o Portal de Dados Abertos da UFJF	153

4.1.4	Implementar uma plataforma própria de transparência ativa na instituição: UFJF em Números	154
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICE A – Questionário encaminhado aos responsáveis pelo gerenciamento dos pedidos de acesso à informação nas universidades federais selecionadas	174
	APÊNDICE B – Roteiro utilizado na entrevista com o responsável pelo gerenciamento dos pedidos de acesso à informação no SIC da UFJF.....	177
	APÊNDICE C – Roteiro utilizado na entrevista com os responsáveis pelas aplicações de transparência ativa nos órgãos públicos investigados	179
	APÊNDICE D – Roteiro utilizado na entrevista com o responsável pelo gerenciamento do Portal da Transparência da UFJF	180
	ANEXO A – Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF	181
	ANEXO B – Módulos do Siga	185
	ANEXO C – Relatório de Funções Gratificadas da UFJF	193

1 INTRODUÇÃO

Em 18 de novembro de 2011, o governo federal sancionou a Lei nº 12.527/2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamentando o direito constitucional de acesso às informações públicas. Essa norma criou mecanismos que possibilitam a qualquer cidadão receber informações públicas dos órgãos e entidades governamentais sem a necessidade de apresentar motivo expresse (BRASIL, 2011a).

A LAI estabelece que os órgãos públicos devem divulgar informações de interesse público e de caráter coletivo, independentemente de solicitações, bem como as respostas às perguntas mais frequentes da sociedade¹ (BRASIL, 2011a). O presente trabalho mapeou os *sítes* e setores que provêm o acesso à informação e a transparência na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e constatou que estas diretivas são atendidas de forma frágil na instituição. Ao analisar o Portal da Transparência da Universidade², foram encontradas páginas que não fornecem as informações devidas e outras com informações estáticas e pouco atualizadas (UFJF, 2019a). Esse panorama precário estimula as pessoas a solicitarem informações diretamente às unidades responsáveis pela sua disponibilização, uma vez que elas não se encontram divulgadas de forma eficiente nos *sítes*. Com isso, temos uma demanda grande por transparência passiva, em que o cidadão precisa requerer a informação desejada em detrimento da transparência ativa, na qual o cidadão consegue acessar a informação diretamente nos *sítes* oficiais dos órgãos públicos, independentemente de solicitação³. As evidências levantadas demonstraram também que a maioria dos pedidos de acesso à informação dirigidos à UFJF são referentes a dados acadêmicos da instituição. Esse fato pode ser explicado pela carência de

¹ A expressão “perguntas mais frequentes da sociedade” está sendo utilizada neste contexto de forma genérica, conforme consta na Lei de Acesso à Informação, ou seja, não está se referindo, neste caso, a perguntas específicas da sociedade sobre um determinado assunto ou instituição, mas sim às perguntas da sociedade de uma forma geral, quaisquer que sejam elas.

² Portal da Transparência da UFJF: <http://www.ufjf.br/transparencia/>

³ A LAI define os conceitos de transparência ativa e transparência passiva da seguinte forma: “transparência ativa é a divulgação de dados por iniciativa do próprio setor público, ou seja, quando são tornadas públicas informações, independente de requerimento, utilizando principalmente a Internet [e] transparência passiva é a disponibilização de informações públicas em atendimento a demandas específicas de uma pessoa física ou jurídica” (BRASIL, 2019a, recurso on-line). Esta dissertação trabalhará com a ideia de que o investimento em transparência ativa minimiza os custos de gerenciamento e processamento de pedidos por transparência passiva.

divulgações de dados acadêmicos nos portais de transparência da UFJF e do governo federal, uma vez que as ações de transparência nos órgãos públicos do país têm focado historicamente nos dados financeiros e orçamentários.

A escolha do presente tema de dissertação deve-se ao fato de o pesquisador estar diretamente envolvido no ambiente profissional investigado. Ingressei na UFJF em novembro de 2008, ocupando o cargo de Analista de Tecnologia da Informação, sendo lotado no Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO). O CGCO é o setor responsável pelo desenvolvimento de sistemas e manutenção do banco de dados da UFJF, lidando diretamente com o atendimento à solicitação de informações requeridas para a instituição. Desde que ingressei na unidade, exerci as funções de analista de sistemas, desenvolvedor, analista de suporte e gerente de sistemas acadêmicos, podendo acompanhar boa parte das atividades diárias realizadas pelo setor. Atualmente, estou alocado na Coordenação de Suporte, exercendo as funções de analista de suporte, analista de sistemas e desenvolvedor. A minha principal atribuição no momento é desenvolver funcionalidades específicas para atender a demandas de suporte e manutenção dos módulos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga).

Como analista de sistemas, alocado diretamente na equipe de suporte, pude constatar que várias solicitações de informação e relatórios quantitativos são encaminhadas diariamente para o CGCO, tanto pelos órgãos internos como pela comunidade externa e pesquisadores dos Programas de Pós-Graduação da universidade. Muitas dessas solicitações dão-se de forma recorrente. O levantamento realizado neste trabalho demonstrou que a maioria dos pedidos de acesso à informação remetidos ao CGCO são referentes a relatórios e quantitativos acadêmicos, evidenciando a carência na divulgação desses dados nas páginas de acesso à informação e no portal da transparência da instituição.

Nesse sentido, como as informações solicitadas à UFJF não são disponibilizadas em um local único, como no Portal da Transparência da universidade, por exemplo, os analistas de suporte se veem mobilizados a executar operações rotineiras e redundantes para atender às demandas, incidindo em retrabalho e desperdício de tempo e de recursos humanos no setor. Com isso, tem-se também um maior risco de falha na entrega das informações, uma vez que elas não estão organizadas de forma padronizada, em um mesmo local, dependendo de interferência humana para serem extraídas e disponibilizadas. Em consonância com esse

entendimento, a Controladoria-Geral da União reforça que a divulgação ativa do maior número possível de informações, além de facilitar o acesso, é vantajosa para os órgãos e entidades públicas, pois tende a reduzir a demanda por transparência passiva, minimizando o trabalho e os custos de gerenciamento das solicitações de acesso à informação (BRASIL, 2019b).

Considerando esse contexto, a questão de pesquisa que se coloca é: **como aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011?**

O presente trabalho tem por objetivo geral, portanto, aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF. Para atingi-lo, foi proposta uma pesquisa sobre o acesso e a divulgação de informações na UFJF, em outras universidades e órgãos públicos selecionados, identificando elementos que auxiliem no atendimento mais efetivo das diretrizes estabelecidas pela Lei de Acesso à Informação. Foram definidos como objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de transparência e acesso à informação na UFJF;
- b) Pesquisar e analisar a forma como se dá esse processo em outras universidades públicas federais;
- c) Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que elenque alternativas para a disponibilização de dados no Portal da Transparência da UFJF que atendam de forma ativa às demandas por informação da comunidade.

A presente proposta de pesquisa justifica-se por alinhar a instituição às normas vigentes da Lei de Acesso à Informação. Esse alinhamento faz-se necessário na medida em que, a partir da análise das páginas do *site*, foram detectadas lacunas na divulgação de informações públicas no Portal da Transparência da UFJF. Assim sendo, o levantamento das demandas por informação mais recorrentes na universidade, bem como a pesquisa sobre como este processo se dá em outras instituições, contribui para o aprimoramento da transparência pública e acesso à informação na UFJF, atendendo ao princípio da publicidade na administração pública⁴.

⁴ O Princípio da publicidade na administração pública é estabelecido pelo artigo 37 da Constituição Federal e se aplica a todos os Poderes e níveis de governo. Ele define, como regra geral, que os atos praticados pelos agentes administrativos não devem ser sigilosos. Portanto, exceto as ressalvas legalmente estabelecidas e as decorrentes de razões de ordem lógica, o processo administrativo deve ser público, acessível ao público em geral, e não apenas às partes envolvidas (JUSBRASIL, 2019a).

A proposta de soluções que visem responder de forma mais efetiva às perguntas mais frequentes da sociedade, além de alinhar a instituição às normas vigentes, proporciona um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes, na medida em que reduz a necessidade de interferência de servidores para atender às demandas recorrentes por informação, de forma passiva. Por conseguinte, atende-se também, desta forma, ao princípio da eficiência da administração pública⁵.

A busca por soluções institucionais que utilizem a Tecnologia da Informação (TI) como subsídio para a promoção da transparência pública visa atender a uma outra diretiva da LAI, que orienta os órgãos públicos a utilizarem formas de comunicação viabilizadas pela TI e *Internet* para divulgação de suas informações institucionais.

O primeiro capítulo deste trabalho corresponde a esta introdução. O segundo descreve a LAI e o processo atual de transparência e acesso à informação na UFJF, a partir de pesquisa realizada nos *sites* e nos setores responsáveis por receber e disponibilizar as informações solicitadas pelos cidadãos, quais sejam: o Portal da Transparência da UFJF, a Central de Atendimento (CAT) e o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO). A partir dessa descrição, foram levantadas as dificuldades e deficiências detectadas no processo de acesso à informação na UFJF em relação ao atendimento às determinações da LAI. Dentro desta perspectiva, foram mapeadas e analisadas as solicitações de informações mais recorrentes encaminhadas ao CGCO.

O terceiro capítulo deste trabalho faz uma análise e uma reflexão acerca do acesso à informação e da transparência ativa nas universidades públicas federais, a fim de traçar um paralelo e fazer conexões entre as iniciativas de outras universidades e o que a UFJF tem apresentado neste sentido. O referencial teórico foi dividido em dois subcapítulos. O primeiro deles contemplou o acesso à informação na esfera pública e, particularmente, nas universidades públicas federais. O segundo eixo abordou a comunicação, a cultura digital e os recursos tecnológicos utilizados na divulgação das informações nos *sites* governamentais.

⁵ O Princípio da eficiência é estabelecido pelo artigo 37 da Constituição Federal e impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa e eficaz. Ele tem por objetivo a qualidade na prestação dos serviços e a melhor utilização possível dos recursos públicos, de forma a evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social (JUSBRASIL, 2019b).

Foi definida também no terceiro capítulo a proposta metodológica empregada na pesquisa. Foi feita uma pesquisa de campo do tipo qualitativa, que investigou as principais iniciativas de acesso à informação e transparência nos órgãos e universidades públicas federais, com o objetivo de propor reflexões, melhorias e sugestões para o acesso e a disponibilização de informações públicas na Universidade Federal de Juiz de Fora. Foram utilizados como instrumentos de pesquisa questionários e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa foi dividida em dois eixos teórico-analíticos. O primeiro deles abordou o acesso à informação nas 10 melhores universidades federais do país, segundo o *ranking* de transparência, e também na UFJF. Para investigar as instituições selecionadas, foi enviado um questionário contendo 12 questões, e no caso da UFJF, foi feita uma entrevista com um servidor responsável pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da universidade.

O segundo eixo teórico-analítico investigou a transparência e as ferramentas para divulgação de informações nos órgãos públicos selecionados. Foram investigados, neste âmbito, o Portal da Transparência do Governo Federal; a plataforma Unilab em Números, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab); e o Portal da Transparência da UFJF. Para investigar o Portal da Transparência do Governo Federal, foram entrevistados dois auditores da Controladoria Geral da União (CGU). No caso da Unilab, foi feita uma entrevista com um servidor responsável pela plataforma Unilab em Números. Por fim, para investigar o Portal da Transparência da UFJF foi feita uma entrevista com um servidor da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan) da universidade.

O Capítulo 4 apresentou um Plano de Ação Educacional (PAE) para a UFJF a partir dos resultados da pesquisa empreendida. Foram sugeridas 4 ações propositivas com o objetivo de dirimir as dificuldades encontradas e aprimorar os processos de acesso à informação e transparência na UFJF, com base nas boas práticas das instituições de excelência investigadas e do referencial teórico abordado.

Por fim, o Capítulo 5 apresentou as considerações finais da dissertação, concluindo que o presente trabalho contribuiu para elucidar o fluxo do acesso à informação nas universidades públicas e apresentar soluções tecnológicas para aprimorar o processo de transparência e, por conseguinte, otimizar o gerenciamento dos pedidos de acesso à informação nessas instituições.

Será apresentado, a seguir, o Capítulo 2, que traz o histórico da Lei de Acesso à Informação no Brasil e mostra como ela vem sendo aplicada no âmbito da UFJF. O referido capítulo também apresenta a descrição e as evidências do caso.

2 ACESSO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

O segundo capítulo do presente trabalho tem por objetivo contextualizar e descrever os caminhos para se obter acesso às informações públicas e os recursos de transparência adotados na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Para isso, serão apresentadas as diretrizes da LAI e como esta vem sendo implementada na UFJF, através de seu Portal da Transparência, da Central de Atendimento (CAT) e da Central de Serviços do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO). Ao final do capítulo, serão demonstradas as evidências do caso: as dificuldades e deficiências encontradas no processo de acesso à informação na UFJF.

2.1 LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

A Constituição Federal, em seu artigo 5º, inciso XXXIII, estabelece que os cidadãos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse, a serem prestadas no prazo da lei, exceto aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988). Desde a promulgação da Carta Magna brasileira, esse direito de acesso à informação vem se modificando, através de leis e decretos que refinaram o tema, acompanhando a evolução tecnológica e cultural da sociedade brasileira.

A década de 90, foi caracterizada, de um lado, pelos movimentos de reforma do Estado e emergência de temas como *accountability*⁶ e transparência e, de outro, pelo surgimento de novas tecnologias computacionais, que permitiram a criação de sistemas de informação mais abrangentes, acompanhando a evolução da microinformática e da *Internet* (PRADO, 2006). É nesse contexto de avanços tecnológicos que surge o conceito de governo eletrônico:

Governo eletrônico expressa uma estratégia pela qual o aparelho de Estado faz uso das novas tecnologias para oferecer à sociedade melhores condições de acesso à informação e serviços governamentais, ampliando a qualidade desses serviços e garantindo

⁶ *Accountability* é um processo democrático amplo que contempla as seguintes etapas: (i) Informação correta e transparente aos cidadãos; (ii) Prestação de contas dos governantes; e (iii) Responsabilização no sentido estrito, isto é, aplicar recompensas ou punições aos governantes (PRADO, 2006).

maiores oportunidade de participação social no processo democrático. (JARDIM, 2000, p. 4).

O governo eletrônico promoveu uma maior aproximação entre a sociedade e o Estado, devido à desburocratização dos serviços públicos. A partir da introdução desses sistemas no início da década, o acesso às informações, antes moroso e burocrático, tornou-se passível de ser realizado através de consultas aos *sites* do governo (MINETTO, 2012).

Quase 10 anos após o tema do acesso à informação ser introduzido pela Constituição Federal, a Presidência da República sancionou a Lei nº 9.507/1997, regulando o direito de acesso a informações e disciplinando o rito processual do *habeas data*. Este dispositivo jurídico permite que o cidadão solicite informações aos órgãos públicos, relacionadas à sua pessoa ou de caráter público. A referida lei definiu como sendo de caráter público todo registro ou banco de dados passível de ser transmitido a terceiros ou que não seja de uso privativo do órgão ou da entidade detentora das informações. Essa estabeleceu ainda o prazo de 48 horas para o órgão ou entidade deferir ou indeferir os pedidos de acesso à informação (BRASIL, 1997). Contudo, a lei não definiu, claramente, quais setores ou órgãos ficariam responsáveis por organizar e fornecer os dados solicitados, nem definiu os procedimentos que o cidadão deveria utilizar para obter tais informações. Essa indefinição dificultou a aplicação do dispositivo jurídico *habeas data* (TERRA, 2014).

Em contrapartida, o Brasil avançou no quesito da transparência das finanças públicas e da gestão fiscal. Em 4 de maio de 2000, o governo federal sancionou a Lei Complementar (LC) nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabeleceu um conjunto de normas com o objetivo de promover o controle, o equilíbrio e a transparência das contas públicas (BRASIL, 2019c). Para garantir a transparência da gestão fiscal, a lei estabeleceu um critério de ampla divulgação das informações, por meios eletrônicos de acesso público:

São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. (BRASIL, 2000, recurso on-line).

Com o advento do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, há uma mudança no espectro político brasileiro, com interesse da classe política emergente em permitir o acesso aos documentos governamentais, especialmente relacionados ao período ditatorial (1964-1985). Neste sentido, Mesquita (2015) assinala um aprofundamento na discussão sobre a transparência dos atos do governo e a necessidade de se promover acesso público aos documentos e às informações oficiais.

Nesse ambiente de reconstrução política, a sociedade civil também passou a articular ações com o objetivo de cobrar do governo maior acesso às informações públicas. Este movimento deu origem ao Fórum de Direito de Acesso às Informações Públicas. O fórum foi fundado em 2003, com o objetivo de “agregar organizações da sociedade civil sem vínculo partidário e pressionar o governo e a sociedade pela regulamentação do direito de acesso a informação pública, já previsto na Constituição Brasileira” (FÓRUM DE DIREITO DE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES PÚBLICAS, 2019, recurso on-line).

Como resultado dessa pressão popular e política, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União lançam, em 2004, o Portal da Transparência do Governo Federal⁷, dando mais um importante passo na direção do acesso às informações públicas, da transparência e do controle social das instituições. Nele, o cidadão pode encontrar informações sobre gastos e despesas do governo e assuntos ligados à gestão pública do país (BRASIL, 2019d).

Em 2009, o governo atualizou a LRF através da Lei Complementar nº 131/ 2009, a Lei da Transparência, que instituiu a disponibilização, em tempo real, de informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira dos entes federativos, em meios eletrônicos de acesso público (BRASIL, 2009a). Nessa mesma época, foi assinado o Decreto nº 6.932/2009, que trata da simplificação do atendimento público e institui a Carta de Serviços ao Cidadão. O objetivo dessa carta é informar os cidadãos dos serviços prestados pelos órgãos e entidades públicas, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público (BRASIL, 2009b). Em 2017, o decreto supracitado foi revogado

⁷ Portal da Transparência do Governo Federal: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>

pelo Decreto nº 9.094/2017, que trouxe novos entendimentos sobre a simplificação do atendimento ao público e instituiu a Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017).

Apesar dos avanços, faltava, entretanto, um instrumento que garantisse efetivamente o direito de amplo acesso às informações e aos documentos públicos. Para suprir esta necessidade, já no governo Dilma Rousseff (2011 a 2016), foram promulgadas leis que mudariam totalmente os paradigmas de transparência pública e de acesso à informação no país. Neste sentido, em 18 de novembro de 2011, foi promulgada a Lei nº 12.527/2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI) (BRASIL, 2011a). Nessa mesma data foi instaurada a Comissão Nacional da Verdade (CNV), através da Lei nº 12.528/2011, com o objetivo de examinar e esclarecer as graves violações de direitos humanos praticadas no período militar, a fim de efetivar o direito à memória e à verdade histórica bem como promover a reconciliação nacional (BRASIL, 2011b). O fato de as duas leis terem sido promulgadas no mesmo dia traz-nos a clara noção de que a promulgação da Lei de Acesso à Informação era condição fundamental para a instauração da Comissão Nacional da Verdade, sem a qual não seria possível obter acesso aos dados e aos documentos considerados cruciais para se revelar a verdade do período militar no Brasil.

A LAI é criada, então, com o objetivo de assegurar o direito fundamental de acesso à informação, atendendo ao princípio constitucional da publicidade como uma das diretrizes fundamentais da administração pública (GARRIDO, 2012). Partindo desse princípio, a Lei de Acesso à Informação “estabelece um conjunto de regras que norteiam o tratamento, a guarda e a classificação das informações pessoais e sob sigilo, e determina o livre acesso a todas as informações não classificadas como tal” (GARRIDO, 2012, p. 51). Há, portanto, uma mudança clara de paradigma em relação à transparência pública, uma vez que a publicidade das informações passa a ser a regra geral e o sigilo, a exceção, invertendo a lógica protecionista da cultura de segredo, vigente até então, pela lógica publicizante da cultura de acesso⁸.

⁸ A Controladoria-Geral da União, em sua cartilha de Introdução à Lei de Acesso à Informação, define os conceitos de cultura de segredo e cultura de acesso da seguinte forma: a cultura de segredo em uma gestão pública é pautada pelo princípio de que a circulação de informações representa riscos e a população não está preparada para exercer o direito de acesso à informação. Desta forma, o cidadão só pode solicitar informações que lhe digam respeito direto, uma vez que os dados podem ser utilizados indevidamente por grupos de interesse. A cultura de acesso, por sua vez, pauta-se no princípio de que a informação pública pertence ao cidadão e que cabe ao Estado provê-la de forma tempestiva e compreensível. A partir desta compreensão, a demanda do cidadão sobre qualquer informação pública, para além daquelas que lhe dizem respeito direto, passa a ser legítima,

Essa mudança de paradigma, contudo, não foi bem aceita por grande parte do setor público. Segundo Amorim e Silva F. (2014), o modelo patrimonialista com que se forjou o processo de formação sócio-político-cultural do Brasil culminou em uma cultura do “coronelismo”, na qual a separação entre os conceitos de público e privado não se encontra bem definida. Essa cultura patrimonialista do segredo e do poder privado refletiu-se na máquina estatal e na maneira de administrar a coisa pública. Segundo os autores, o poder que o corporativismo estatal supõe ter, a partir dessa cultura do coronelismo, impacta a mentalidade dos servidores, que passam a resistir à necessária separação entre o aspecto público e o privado de suas funções. Esse é um dos principais entraves para a implementação da transparência na esfera pública, uma vez que muitos servidores não entendem que, enquanto exercem suas atividades, eles são representantes da sociedade e, como tal, devem colocar os interesses dos cidadãos acima de seus benefícios pessoais, prestando contas a essa sociedade que os financia (AMORIM; SILVA, F., 2014).

A partir da mudança de paradigma, em que a publicidade passa a ser a regra geral e o sigilo, a exceção, a Lei de Acesso à Informação classifica as informações sigilosas e pessoais, dando-lhes as seguintes definições:

Informação sigilosa é aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público, em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado, e poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada.

Informação pessoal é aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável, e seu tratamento deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais. (BRASIL, 2011a, recurso on-line).

De forma complementar, a classificação das informações sigilosas como ultrassecreta, secreta ou reservada são detalhadas no Quadro 1 abaixo:

podendo solicitá-la a qualquer momento aos órgãos públicos, sem a necessidade de justificativa expressa (BRASIL, 2011c).

Quadro 1 - Classificação das informações quanto ao sigilo no âmbito da administração pública

Classificação	Prazo	Autoridade
Ultrassegreda	Até 25 anos	Presidente da República, Vice-Presidente da República, Ministros de Estado e autoridades com as mesmas prerrogativas, Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, Chefes de Missões Diplomáticas e Consulares permanentes no exterior.
Segreda	Até 15 anos	Todas as autoridades acima, bem como titulares de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.
Reservada	Até 5 anos	Todas as autoridades acima, bem como as que exerçam funções de direção, comando ou chefia, nível DAS 101.5, ou superior, do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores ou de hierarquia equivalente, de acordo com regulamentação específica de cada órgão ou entidade.

Fonte: Brasil (2011a).

Conforme se observa no Quadro 1, as informações sigilosas são restritas às autoridades que tenham permissão para acessá-las, de acordo com a hierarquia que ocupam na estrutura governamental. Todas as demais informações públicas, não classificadas em nenhuma das categorias supracitadas, devem ter livre acesso pelo cidadão comum, devendo os órgãos e entidades governamentais utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem para garanti-las. As informações de interesse público devem ser divulgadas pelos órgãos em local de fácil acesso, independentemente de solicitação. Para isso, a lei sugere que sejam utilizadas formas de comunicação viabilizadas pela Tecnologia da Informação, sendo obrigatória a divulgação dos dados em sítios⁹ oficiais da rede mundial de computadores (*Internet*). **“Na divulgação das informações [...], deverão constar, no mínimo, respostas a perguntas mais frequentes da sociedade”** (BRASIL, 2011a, recurso on-line, grifo nosso).

A lei estabelece as seguintes diretrizes para os *sites* oficiais dos órgãos governamentais:

Art. 8º [...] § 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:
I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

⁹ A Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011 utiliza a palavra “sítio”, advinda do português de Portugal, para se referir a *site* (BRASIL, 2011a).

- II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;
- III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;
- IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;
- V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;
- VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;
- VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; e
- VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência. (BRASIL, 2011a, recurso on-line).

Caso o órgão público não possua recursos suficientes para prover a divulgação de uma informação pública de forma ativa, a lei determina que as instituições forneçam meios para que o cidadão possa solicitá-la, sem a necessidade de justificar as razões de seu pedido. A possibilidade de requerer via *Internet*, neste caso, torna-se indispensável. Entre os meios de requisição a serem oferecidos, a lei estabeleceu a obrigatoriedade de criação de um Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) pelos órgãos públicos, com o objetivo de fornecer informações de forma gratuita (BRASIL, 2011a).

O acesso a uma informação requerida deve ser, em princípio, imediato, sem qualquer tipo de exigência ou restrição. Caso não seja possível o acesso imediato, a lei estipula o prazo de 20 dias para o órgão público fornecer a informação solicitada. Se porventura o órgão não dispuser daquela informação, ele deve fornecer uma justificativa, indicando as razões pelas quais não a possui ou ainda indicar o órgão ou entidade que detém a informação, caso seja de seu conhecimento (BRASIL, 2011a).

Em 14 de agosto de 2018, foi sancionada a Lei nº 13.709, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (BRASIL, 2018). Essa lei veio complementar o marco regulatório da Sociedade da Informação no Brasil ao compor, em conjunto com a Lei de Acesso à Informação, com o Marco Civil da Internet¹⁰ e com o Código de Defesa do Consumidor¹¹, o grupamento normativo que moderniza o tratamento da informação no Brasil. A referida lei representou uma evolução dos marcos anteriores,

¹⁰ Lei nº 12.965/2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da *Internet* no Brasil.

¹¹ Lei nº 8.078/1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

estabelecendo critérios para guarda e armazenamento de informações pessoais, regulamentando os problemas éticos referentes à publicação dessas informações, traçando limites e prevenindo sanções, tanto no âmbito de organizações públicas quanto no de organizações privadas. Ela buscou trazer para o cidadão uma proteção eficiente dos dados que compõem a sua esfera de intimidade e privacidade (MENDES; DONEDA, 2018).

A lei brasileira de proteção de dados pessoais foi inspirada no modelo europeu. Na época de sua elaboração, havia uma pressão internacional exercida pela *General Data Protection Regulation* (GDPR)¹² da União Europeia (UE), definindo que apenas organizações de países com um nível maior ou de igual rigor na proteção de dados em legislação poderiam armazenar dados pessoais dos cidadãos da UE, impactando diretamente os negócios brasileiros. Desta forma, o país verificou a necessidade de se adequar às normas internacionais de proteção de dados pessoais para seguir mantendo uma boa relação comercial com os países europeus. Nesse sentido, a LGPD determinou cargos de controlador, operador e encarregado, sendo este o equivalente brasileiro ao *Data Protection Officer* (DPO)¹³ europeu (CARVALHO *et al.*, 2019).

Fazendo um paralelo da LAI com a LGPD, apesar de ambas tratarem do acesso a dados e a informações públicas e privadas, o enfoque de ambas é bem diferente. Enquanto a LAI traz a transparência como regra e o sigilo como exceção, a LGPD traz a privacidade como regra, remetendo ao inverso da transparência (CARVALHO *et al.*, 2019). A LAI já previa em suas regulamentações a restrição para divulgação de dados considerados privados, contudo ela não estabeleceu nenhum tipo de sanção para o caso de divulgação inapropriada desse tipo de informação (BRASIL, 2011a). A LGPD vem preencher esta lacuna, estabelecendo sanções que podem chegar a R\$ 50 milhões para empresas que infringirem suas regras (CARVALHO *et al.*, 2019). Além disso, uma outra inovação trazida pela LGPD é que, enquanto a LAI dirige-se apenas a empresas públicas, a LGPD incluiu também as empresas privadas em seu rol de abrangência.

¹² Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

¹³ Encarregado de Proteção de Dados. A função do DPO é cuidar da proteção de dados pessoais dos cidadãos (funcionários, indivíduos de fora da organização ou ambos) (LGPD BRASIL, 2020).

O subcapítulo a seguir contextualiza a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) no âmbito do acesso à informação e transparência e analisa o atendimento da instituição às determinações da LAI.

2.2 ACESSO À INFORMAÇÃO NA UFJF

A Universidade Federal de Juiz de Fora é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), situada na cidade de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, instituída por lei federal em dezembro de 1960, ao final do mandato do presidente Juscelino Kubitschek (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a). Além do *campus* sede, Juiz de Fora, foi criado, em 2012, o *campus* avançado, na cidade de Governador Valadares (MG), ainda em implantação. Segundo dados obtidos a partir do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga) da UFJF, no ano de 2019, a universidade contava com 93 cursos de graduação, 39 de mestrado e 18 de doutorado, em várias áreas do conhecimento. A instituição conta ainda com 1.784 docentes, 1.530 técnicos administrativos, 23.592 alunos de graduação, 2.941 de mestrado e 1.123 de doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019b).

A UFJF possui a seguinte estrutura organizacional, segundo o seu estatuto:

- Órgãos Colegiados Superiores;
- Reitoria;
- Pró-Reitorias;
- Unidades Acadêmicas;
- Órgãos Suplementares. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 1998, p. 2).

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan) é uma das Pró-Reitorias da UFJF e um setor estratégico dentro da universidade. Ela tem como principais atribuições: elaborar a proposta orçamentária e o plano de gestão da instituição; identificar as necessidades de aquisição de bens e de contratação de serviços; e executar as ações orçamentárias e financeiras, elaborando e gerindo os contratos e licitações pertinentes (UFJF, 2019c). Por fim, é o setor responsável pela prestação de contas da universidade, entre outras atividades. Esta última atribuição, em particular, faz da Proplan um setor estratégico para o presente trabalho, uma vez que é o setor responsável pela prestação de contas e transparência da universidade.

O Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) encontra-se vinculado à Proplan e tem, entre outras responsabilidades, a função de fornecer subsídios técnicos para a divulgação de informações públicas na instituição.

Desde a promulgação da LAI, a UFJF vem tomando iniciativas para se adequar às determinações legais em relação ao provimento do acesso à informação e da transparência pública. Até então, a universidade vinha divulgando informações básicas sobre sua estrutura e funcionamento, como a descrição das Pró-Reitorias, cursos, faculdades, organograma etc. Com a promulgação da lei, a UFJF foi gradativamente modificando a estrutura de seus *sites*, de forma a atender às determinações legais vigentes.

O Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, designou a Controladoria-Geral da União (CGU) como órgão responsável por estabelecer procedimentos, regras e padrões de acesso à informação, bem como promover o treinamento e a capacitação dos servidores no desenvolvimento de práticas relacionadas à transparência na administração pública (BRASIL, 2012). Um desses cursos de capacitação foi oferecido à UFJF e, como naquela época o autor desta pesquisa era um dos servidores responsáveis pelo desenvolvimento dos *sites* da universidade, foi convidado a participar. O curso, que teve duração de uma semana e foi oferecido em Brasília/DF, determinou as regras e padronizações que deveriam ser implementadas nos *sites* das instituições para atenderem de forma efetiva às determinações da nova lei. Havia uma preocupação do governo, entre outras, em padronizar as barras superiores dos *sites* governamentais, de maneira a facilitar o acesso dos cidadãos às informações públicas, bem como a estrutura das informações a serem divulgadas nos *sites*.

De forma complementar, a CGU também determinou, em seu Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, que a divulgação de dados relativos à Lei de Acesso à Informação deveria ser feita em página específica dos *sites* das instituições, denominada “Acesso à Informação”, a ser disponibilizada, necessariamente, no menu principal dos portais (BRASIL, 2019b). Ela determinou ainda a seguinte estrutura mínima e obrigatória de itens para compor a referida página:

- Institucional;
- Ações e Programas;
- Participação Social;
- Auditorias;

- Convênios e Transferências;
- Receitas e Despesas;
- Licitações e Contratos;
- Servidores;
- Informações Classificadas;
- Serviço de Informação ao Cidadão – SIC;
- Perguntas Frequentes;
- Dados Abertos. (BRASIL, 2019b, p. 6).

Diante dessa determinação, a UFJF passou então a oferecer uma página em seu portal, denominada “Acesso à Informação”¹⁴, destinada a reunir, de forma espontânea, dados e informações de interesse público sobre a instituição, em atendimento à Lei de Acesso à Informação (UFJF, 2019d). A Figura 1, abaixo, ilustra a referida página:

Figura 1 - Página Acesso à Informação da UFJF

The screenshot shows the UFJF website's 'Acesso à Informação' page. At the top, there is a red navigation bar with the UFJF logo on the left and a menu with items: 'A UFJF', 'Ensino', 'Pesquisa', 'Extensão', 'Cultura e Lazer', 'Serviços', 'Contato', and 'Transparência UFJF'. Above the menu, there are links for 'Ir para o conteúdo', 'Ir para o menu', 'Ir para a busca', and 'Ir para o rodapé'. On the right side of the header, there are links for 'Mapa do Site', 'Alto Contraste', and 'Acessibilidade'. Below the header, the main content area is white. It starts with the title 'Acesso à Informação' in a large, bold font. To the right of the title is a search bar. Below the title, there is a paragraph of introductory text. This is followed by two sections: 'Institucional' and 'Ações e Programas', each with a brief description of the content provided in that section.

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019d).

A página de Acesso à Informação da UFJF divide-se em 13 seções, conforme as determinações da CGU, e estão descritas abaixo:

- a) Na seção “Institucional”, são divulgadas informações institucionais e organizacionais da UFJF, compreendendo suas funções, competências,

¹⁴ Página de Acesso à Informação da UFJF: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/>.

- estrutura organizacional, relação e agenda de autoridades, horários de atendimento e legislação da entidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019e);
- b) O item “Ações e Programas” disponibiliza as informações relativas aos programas, ações, projetos e atividades implementadas pela universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019f);
 - c) A aba “Participação Popular” sugere que as informações relativas à realização de audiências e consultas públicas bem como outras formas de incentivo à participação popular promovidas pela instituição serão disponibilizadas futuramente. Assim, atualmente, ela não redireciona para nenhuma outra página, nem exibe qualquer tipo de conteúdo, sendo essa uma das deficiências encontradas na página;
 - d) A situação supracitada também ocorre com a aba “Auditorias”, na qual, teoricamente, seriam disponibilizadas informações referentes ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomada de contas realizadas na instituição, mas na prática nenhum *link* ou informação são disponibilizados;
 - e) O item “Convênios e transferências” divulga informações sobre os repasses e transferências de recursos financeiros efetuados pela UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019g);
 - f) A seção “Receitas e Despesas” disponibiliza *links* que redirecionam para páginas do Portal da Transparência do Governo Federal, exibindo informações sobre os repasses e transferências de recursos financeiros efetuados pela universidade, bem como gastos com diárias e passagens (BRASIL, 2019e, 2019f; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019h);
 - g) O item “Licitações e contratos” também disponibiliza *links* com redirecionamento para o Portal da Transparência do Governo Federal, exibindo as licitações e contratos realizados pela UFJF (BRASIL, 2019g, 2019h; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019i);
 - h) A aba “Servidores” traz o quantitativo de servidores lotados na UFJF por categoria e natureza do cargo. Na data em que esta aba foi consultada, o mês de referência dos dados era agosto de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019j). Ou seja, os dados estatísticos não estavam atualizados nem integrados com os sistemas da universidade,

denotando a necessidade de interferência humana para a disponibilização deles;

- i) A seção “Informações Classificadas”, teoricamente, deveria divulgar o rol das informações classificadas em cada grau de sigilo e das informações desclassificadas nos últimos 12 meses no âmbito da UFJF, mas, no momento em que foi consultada, a página não exibe nenhum conteúdo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019k);
- j) No item “Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)” são divulgadas informações sobre o SIC, pertinentes ao seu funcionamento, localização e dados de contato no âmbito da UFJF, bem como *links* de redirecionamento para o portal do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) do governo federal (BRASIL, 2019i, 2019j; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019l);
- k) A aba “alunos” traz apenas o número total de alunos matriculados na graduação presencial e a distância, citando como fonte o Censo da Educação Superior. No momento da consulta, a página exibia os dados referentes ao Censo de 2018, ou seja, trazia dados referentes ao ano anterior daquele em que foi feito o acesso (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019m);
- l) A seção “Perguntas Frequentes” divulga as respostas às principais perguntas encaminhadas à Central de Atendimento e à Ouvidoria da UFJF. Não existe nesta seção a disponibilização de dados quantitativos que respondam às solicitações mais recorrentes dos usuários (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019n);
- m) O item “Plano de Dados Abertos” apresenta o Plano de Dados Abertos (PDA) da UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a).

Lançado em outubro de 2017, o PDA tem como pretensão orientar as ações para a implementação e a disponibilização de dados da universidade, aprimorando, assim, o *accountability* e a transparência, e promovendo tanto a participação quanto o controle social da administração pública federal. Elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan), em parceria com o CGCO, o referido plano busca cumprir as exigências do Decreto nº 8.777/2016, que instituiu a política de dados abertos do poder executivo federal, em consonância com a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2016a). O documento sustenta que ações associadas ao

princípio do direito à informação devem ser continuamente aprimoradas, de forma a facilitar o acesso e a busca de informações, a partir de ferramentas específicas de consulta (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a).

O Plano de Dados Abertos da UFJF tem como objetivo geral:

estabelecer a abertura de dados da Universidade Federal de Juiz de Fora garantindo transparência e publicidade com relação à instituição, aqui incluídos seus dados gerais, suas ações e seus documentos oficiais, respeitadas as ressalvas definidas no documento. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a, p. 8).

O documento possui como objetivos específicos:

- Incrementar o processo de transparência e de acesso a informações públicas;
- Identificar dados prioritários e disponibilizá-los em formatos abertos;
- Facilitar o acesso aos dados divulgados;
- Contribuir para uma gestão mais efetiva da informação e dos dados da instituição;
- Estimular pesquisas de base organizacional e institucional e a gestão participativa com o uso de dados pela sociedade civil (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a, p. 8).

O PDA da UFJF prioriza a definição dos dados a serem abertos, conforme a capacidade da instituição, da seguinte forma: (i) planos e documentos já prontos e aprovados; (ii) informações referentes às Pró-Reitorias e às coordenações vinculadas à administração central; (iii) informações já disponíveis e objeto de sucessivas solicitações junto ao e-SIC; e (iv) informações já publicadas anteriormente no Portal de Transparência da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a).

Como pode-se observar, o próprio PDA da UFJF já traz em sua lista de prioridades de abertura de dados, no item (iii) acima, informações que são objeto de sucessivas solicitações junto ao e-SIC, ou seja, as perguntas mais frequentes da sociedade. Esse item vem ao encontro de um dos objetivos propositivos do presente trabalho, que é buscar alternativas para fornecer, de forma mais adequada, respostas às perguntas mais frequentes da sociedade, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação.

O plano estabelece ainda, como uma das estratégias para abertura dos dados, o “desenvolvimento do portal de dados abertos próprio [...], devidamente integrado com os sistemas de informação usados na instituição”, acessíveis a partir do Portal da Transparência da UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a, p. 11). Neste sentido, o PDA vem mais uma vez ratificar a proposta do presente trabalho, que é aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da LAI.

A página de Acesso à Informação apresenta ainda um *link* para o Portal da Transparência da UFJF, descrito na seção seguinte (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a).

Como se observa na descrição das seções da página “Acesso à Informação” da UFJF, alguns itens não possuem *links*, enquanto outros não apresentam conteúdo ou apresentam dados estatísticos desatualizados, um deles com defasagem de mais de um ano. Além disso, algumas páginas direcionam para o Portal da Transparência do Governo Federal. A partir desta análise, podemos inferir que a página principal de Acesso à Informação da UFJF possui fragilidades na disponibilização dos dados institucionais, evidenciando a necessidade de intervenção para a divulgação adequada das informações.

Serão apresentadas, a seguir, três subseções relacionadas ao acesso à informação na UFJF, quais sejam: o Portal da Transparência; o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); e a Central de Atendimento (CAT). Esses foram selecionadas pelo fato de representarem pontos importantes de requisição, prestação e divulgação de informações na Universidade.

2.2.1 Portal da Transparência da UFJF

O Portal da Transparência do Governo Federal foi lançado pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) em 2004 (BRASIL, 2019k). Segundo a CGU, o seu principal objetivo é fornecer subsídios para o cidadão conhecer, questionar e atuar como fiscal da aplicação de recursos, promovendo, assim, o controle social da administração pública. O portal divulga informações sobre gastos públicos e assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Suas principais fontes de informação são os grandes sistemas estruturadores do governo federal, como o Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) e o Sistema Integrado

de Administração de Recursos Humanos (Siape), além das bases de benefícios sociais, as faturas de Cartão de Pagamentos, as bases de imóveis funcionais, entre outros (BRASIL, 2019d). Como as principais bases de dados do Portal da Transparência são os grandes sistemas estruturadores do governo federal, é mister que os órgãos públicos tenham seus próprios portais de transparência para divulgar informações próprias, não disponíveis nos sistemas governamentais.

O Decreto nº 7.724/2012, em seu capítulo III, “Da Transparência Ativa”, art. 7º, determina que

é dever dos órgãos e entidades promover, independente de requerimento, a divulgação em seus sítios na Internet informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Os órgãos e entidades deverão implementar em seus sítios na Internet seção específica para a divulgação das informações de que trata o caput. (BRASIL, 2012, recurso on-line).

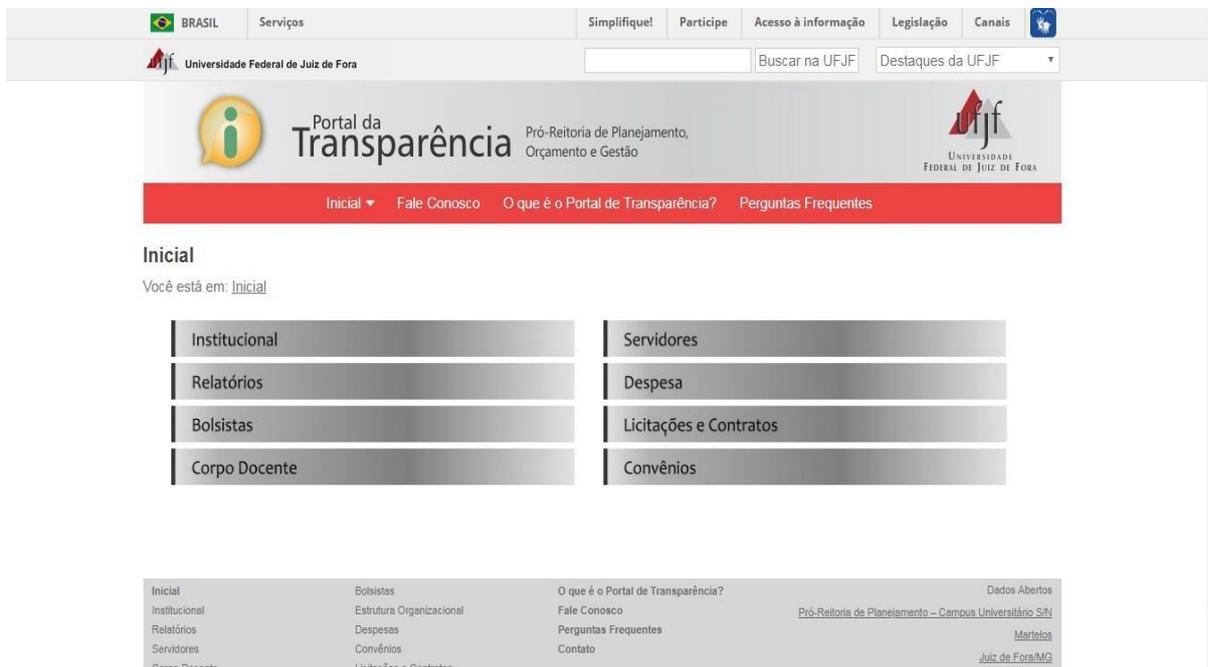
O mesmo decreto possibilita, entretanto, em seu capítulo III, art. 7º, § 4º, que as informações sejam disponibilizadas por meio de ferramenta de redirecionamento de página na *Internet*, quando estiverem disponíveis em outros sítios governamentais (BRASIL, 2012). Ou seja, se a informação já estiver disponível em outro sítio do governo, não é necessário replicá-la no sítio da instituição, bastando tão somente fornecer um *link* que redirecione para a página onde se encontra a fonte da informação.

Conforme citado anteriormente, a Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência) instituiu a disponibilização, em tempo real, de informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira dos entes federativos em meios eletrônicos de acesso público (BRASIL, 2009a). Em abril de 2013, a CGU lançou o “Guia de Implantação do Portal da Transparência”, com o objetivo de orientar os gestores públicos sobre o cumprimento da referida lei e os normativos relacionados a ela. Nesse guia, a CGU orienta os entes federados a tomarem como referência o Portal da Transparência do Governo Federal para subsidiar a implementação dos seus próprios portais de transparência. Ela determina, para divulgação das informações nos sítios oficiais das instituições, em atendimento às diretrizes estabelecidas pela LC nº 131/2009 (Lei da Transparência) e Lei nº 12.527/2011, (Lei de Acesso à Informação), a seguinte estrutura (BRASIL, 2013):

- Competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;
- Despesas: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;
- Receitas: Lançamento e recebimento de toda a receita das unidades gestoras, relativas à previsão, lançamento, quando for o caso, e arrecadação, inclusive referente a recursos extraordinários;
- Informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;
- Dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e
- Respostas às perguntas mais frequentes da sociedade. (BRASIL, 2013, p. 6-9).

Com o objetivo de atender às determinações supracitadas, a UFJF lançou o seu Portal da Transparência no dia 10 de julho de 2017, ilustrado na Figura 2:

Figura 2 - Portal da Transparência da UFJF



Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019a).

Desenvolvido pelo CGCO, o Portal da Transparência atualmente é mantido pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan) e seu objetivo principal é disponibilizar dados e informações complementares sobre o funcionamento

da universidade e seus gastos, exercendo um papel importante no combate à corrupção (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019o).

O Plano de Dados Abertos da UFJF definiu que “a Proplan e o CGCO serão os [órgãos] responsáveis pela manutenção e atualização dos dados abertos” da universidade, enquanto a Diretoria de Imagem Institucional será elemento de apoio e integração, colaborando para a divulgação e atualização dos dados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a, p. 12).

Com o propósito de atender às determinações legais e às orientações da CGU, o Portal da Transparência da UFJF encontra-se dividido em oito seções, descritas a seguir:

- a) A seção “Institucional” oferece informações sobre a agenda das autoridades, competências, estatutos e regimentos, cargos e contatos, atas e resoluções do Conselho Superior, portarias e resoluções, estrutura organizacional e organograma. No caso do organograma, a versão disponibilizada é do ano de 2017, ou seja, tem-se dois anos de defasagem em relação ao organograma atual em vigor. Observa-se, portanto, que as informações estão desatualizadas, em desconformidade com as diretrizes da LAI (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019p);
- b) O item “Relatórios” emite relatórios de contratos e convênios, indicadores do Tribunal de Contas da União (TCU), governança, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Dados Abertos, Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), avaliação institucional, auditoria, gestão e desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). Nesta seção, existe um *link* quebrado¹⁵, “Demonstrações contábeis”, que não redireciona nem aponta para nenhuma outra página. Essa situação demonstra a fragilidade de alguns conteúdos disponibilizados no Portal da Transparência da UFJF, o que obriga os usuários a acessarem o Portal da Transparência do Governo Federal ou entrarem com pedidos nas unidades de atendimento para obter as informações desejadas. O *link* “Relatórios de governança” aponta para uma página do TCU que apresenta os resultados de levantamentos sobre governança organizacional das instituições públicas do país, entre elas, a UFJF, feitos pelo TCU. As

¹⁵ *Links* quebrados são *links* que não redirecionam ou apontam para nenhuma outra página.

páginas “Relatórios de Avaliação Institucional” e “Relatórios de Auditoria” apresentam relatórios descritivos de avaliação e auditoria da universidade. A página “Relatórios de Desempenho no Enade” traz alguns dados quantitativos referentes à média e ao desempenho dos estudantes no Enade. O item “Relatórios de Gestão” é o único que traz informações estatísticas relacionadas aos gastos públicos, gestão e indicadores administrativos e acadêmicos da instituição. Contudo, essas informações estão reunidas em gráficos e tabelas distribuídas de forma estática em um único arquivo em formato PDF¹⁶, para cada ano de exercício, o que dificulta a localização das informações pelos usuários e a possibilidade de transportar os dados para um formato aberto e legível por máquina, em desconformidade com as determinações da LAI. Um último ponto deficitário nesta seção de relatórios é a carência de informações acadêmicas, o que reforça a hipótese levantada no presente caso de gestão, de que a maioria dos pedidos de acesso à informação registrados são referentes a esse tema, em função dos dados não estarem disponíveis de forma pública no Portal da Transparência da instituição (BRASIL, 2019i; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019q);

- c) A seção “Bolsistas” disponibiliza planilhas contendo a relação nominal dos beneficiários das bolsas de apoio, treinamento profissional, iniciação científica, extensão e outras oferecidas pela instituição. Contudo, as planilhas disponibilizadas são referentes aos meses de janeiro e fevereiro de 2019, denotando uma defasagem de nove meses na disponibilização dos dados, até o presente momento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019r). Essa situação contraria as determinações da LAI, que preza pela atualização dos dados disponibilizados;
- d) O item “Corpo docente” traz a relação de todas as faculdades, institutos e departamentos da UFJF e os respectivos docentes vinculados a eles (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019s);
- e) A aba “Servidores” divide-se em duas seções: servidores efetivos, redirecionando para a busca de servidores do Portal da Transparência do Governo Federal, e terceirizados, que exibe uma lista de empresas

¹⁶ *Portable Document Format.*

terceirizadas contratadas pela UFJF, com última atualização datada de 31 de dezembro de 2017, ou seja, uma defasagem de quase dois anos até o presente momento. Esta seção não exhibe relatórios quantitativos, como servidores por cargo ou unidade, por exemplo, limitando-se a uma lista nominal de cada servidor efetivo, com a possibilidade de detalhamento de seus dados, e uma lista de empresas terceirizadas, também sem dados quantitativos e tampouco nomes dos funcionários terceirizados. Temos aqui mais um exemplo de desconformidade com as determinações da LAI, no quesito de atualização das informações disponibilizadas e na carência de quantitativos e informações detalhadas sobre os servidores (BRASIL, 2019m; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019t);

- f) A seção “Despesa” apresenta a relação de despesas em ações, programas, diárias e passagens, e a execução orçamentária. A página “Ações e programas” apresenta valores totais pagos para cada tipo de ação ou programa somente para o ano de 2016, apresentando, até o momento, 3 anos de defasagem nos dados. A página “Diárias e Passagens” redireciona para a página do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), do Portal da Transparência do Governo Federal, que traz uma lista descritiva sem, contudo, apresentar relatórios quantitativos. A página “Execução Orçamentária” também redireciona para uma página do Portal da Transparência do Governo Federal, denominada “Despesas do órgão: execução orçamentária e financeira”. Esta página traz informações e dados estatísticos sobre a execução orçamentária da instituição (BRASIL, 2019e, 2019f; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019u);
- g) A aba “Licitações e contratos” redireciona para a seção de licitações e contratos do Portal da Transparência do Governo Federal. Estas páginas do governo federal disponibilizam listas com as licitações e contratos praticados pela UFJF, permitindo que o usuário navegue pelas informações e defina filtros de consulta (BRASIL, 2019g; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019v);
- h) O item “Convênios” divide-se em duas seções: Convênios UFJF, que direciona para a página de convênios do Portal da Transparência do Governo Federal, e Convênios Fadepe, que direciona para o *site* da Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão

(Fadepe). As páginas que redirecionam para o Portal da Transparência do Governo Federal exibem listas descritivas e também permitem a geração de alguns gráficos quantitativos. Já os *links* da página “Convênios FADEPE” não funcionam. Assim, ao redirecionar para as respectivas páginas do *site* da Fadepe, elas ficam em branco, denotando mais uma deficiência na divulgação de informações públicas no portal (BRASIL, 2019n; FUNDAÇÃO DE APOIO E DESENVOLVIMENTO AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2019; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019w).

A carência de dados estatísticos no Portal da Transparência da UFJF, ou a sua disponibilização de forma fixa em arquivos no formato PDF, dificulta a localização das informações pelos usuários e a possibilidade de exportá-las para uma plataforma aberta, passível de ser analisada por programas de processamento de dados. Esse cenário contraria a diretiva do art. 8º, § 3º da LAI¹⁷, referente às ferramentas de pesquisa de conteúdo e formato de disponibilização das informações. Em contrapartida, o Portal da Transparência do Governo Federal encontra-se mais avançado em termos de ferramentas de manipulação de dados e geração de relatórios estatísticos. Contudo, os dados presentes no sistema do governo federal não abarcam a totalidade de informações geradas pela universidade, denotando-se uma preponderância de dados contábeis e financeiros em detrimento dos dados acadêmicos. Com isso, tem-se uma maior demanda de pedidos de acesso a informações acadêmicas nas unidades de atendimento da universidade. Torna-se necessário, portanto, avaliar as possibilidades de implementação de soluções tecnológicas no Portal da Transparência da UFJF como a do Portal da Transparência do Governo Federal, para que se possa gerar gráficos e relatórios quantitativos a partir da base de dados da universidade. Ao investir em transparência ativa, reduz-se a demanda por transparência passiva através dos canais de solicitação de acesso à

¹⁷ Lei de Acesso à Informação. Art. 8º [...] § 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina. (BRASIL, 2011a, recurso on-line).

informação da universidade. Um desses canais é o Serviço de Informação ao Cidadão da UFJF, descrito na seção a seguir.

2.2.2 Serviço de Informação ao Cidadão

O Decreto nº 7.724/2012, em seu capítulo IV, “Da Transparência Passiva”, art. 9º, determina que os órgãos e entidades públicas devem criar seu próprio Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), com o objetivo de:

- I - Atender e orientar o público quanto ao acesso à informação;
- II - Informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; e
- III - Receber e registrar pedidos de acesso à informação. (BRASIL, 2012, recurso on-line).

O referido decreto determina ainda que o SIC seja instalado em unidade física, identificada, de fácil acesso e aberta ao público (BRASIL, 2012).

Em 18 de maio de 2015, a Presidência da República, com a CGU, instituiu o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) no âmbito do Poder Executivo federal, através da Portaria Interministerial nº 1.254/2015 (BRASIL, 2019i). A partir desse sistema, o governo centralizou os pedidos de acesso à informação amparados pela LAI e tornou obrigatória a sua utilização por órgãos da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União (BRASIL, 2015). A partir dessa determinação, não seria mais necessário que os órgãos públicos possuíssem seus próprios sistemas de SIC, bastando, para atender à legislação, que eles orientassem e redirecionassem os usuários ao e-SIC do governo federal. Para pedidos realizados presencialmente, os órgãos públicos são obrigados a registrar o pedido no sistema do governo federal.

Posteriormente, no ano de 2019, o Guia de Transparência Ativa da CGU sugeriu que os órgãos públicos disponibilizassem, em sua página de Acesso à Informação, item “Serviço de Informação ao Cidadão”, a seguinte estrutura relativa ao SIC:

- Localização;
- Horário de funcionamento;
- Nome dos servidores responsáveis pelo SIC;

- Telefone e *e-mail* específico para orientação e esclarecimento de dúvidas (tais como a protocolização de requerimentos ou a tramitação da solicitação, dentre outros); e
- Nome e cargo da autoridade do órgão responsável pelo monitoramento da implementação da Lei de Acesso à Informação no âmbito do órgão ou entidade. (BRASIL, 2019o, p. 37).

Para atender à legislação, a UFJF passou então a disponibilizar o seu Serviço de Informação ao Cidadão, instalado na Central de Atendimento, no prédio da Reitoria, e também uma seção específica para o SIC na página de Acesso à Informação da universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019I). Essa página traz uma breve descrição da LAI e orienta os usuários a acessarem o e-SIC do governo federal para registrarem seu pedido de acesso à informação (BRASIL, 2019i). Caso o usuário opte pelo atendimento presencial, a página orienta o usuário a procurar o posto do SIC-UFJF na Central de Atendimento. Para ser atendido nessa modalidade, o usuário precisa preencher um formulário de pedido de acesso à informação, disponível no *site* da LAI (BRASIL, 2019o). A página também traz a localização do SIC-UFJF, horário de funcionamento, *e-mail*, telefone de contato e servidores responsáveis pelo serviço, em atendimento às determinações legais. Ela também disponibiliza um *link* para a página de relatórios estatísticos do e-SIC do governo federal (BRASIL, 2019j).

Ao efetivar uma consulta ao e-SIC do governo federal, constatamos que a UFJF registrou um total de 218 pedidos de acesso à informação no ano de 2019, com uma média mensal de 18,17 pedidos. Desse total, 214 (98,17%) foram respondidos e 4 (1,83%) encontram-se em tramitação fora do prazo de resposta (BRASIL, 2019b). A seguir, a Tabela 1 mostra o quantitativo de pedidos de acesso à informação respondidos na UFJF, por tema, conforme os registros no e-SIC:

Tabela 1 - Pedidos de acesso à informação na UFJF, por tema, no ano de 2019

Categoria e assunto	Quantidade	% de Pedidos
Educação - Educação superior	164	75,23%
Educação - Profissionais da educação	33	15,14%
Educação - Financiamento da educação	7	3,21%
Educação - Gestão escolar	6	2,75%
Economia e Finanças - Finanças	2	0,92%
Indústria - Produção industrial	1	0,46%
Economia e Finanças - Administração financeira	1	0,46%
Total	214	100%

Fonte: Brasil (2020a).

Conforme se observa na Tabela 1, a grande maioria dos pedidos remetidos à UFJF no e-SIC são relativos a dados acadêmicos da instituição, linha “Educação - Educação superior”, com 164 pedidos, correspondendo a 75,23% do total. Essa constatação reforça a análise do presente trabalho com relação à preponderância dos pedidos referentes a dados acadêmicos na instituição, uma vez que muitas informações contábeis e financeiras já se encontram disponíveis no Portal da Transparência do Governo Federal. Por conseguinte, torna-se necessário investir em tecnologias que possibilitem a melhor divulgação de informações acadêmicas no Portal da Transparência da universidade, uma vez que essa divulgação, hoje, é deficitária, conforme evidências a serem apresentadas nos subcapítulos seguintes.

A equipe responsável pelo SIC da UFJF atende às solicitações na Central de Atendimento, um setor relevante para o presente trabalho, uma vez que é um dos principais pontos de entrada de pedidos e gerenciamento de informações na universidade. A seção seguinte descreve com mais detalhes o setor e seu funcionamento.

2.2.3 Central de Atendimento

A Central de Atendimento (CAT) da UFJF, *campus* Juiz de Fora, está localizada no prédio da Reitoria e oferece serviços à comunidade acadêmica e à comunidade externa. Ela é vinculada à Diretoria de Imagem Institucional e faz a intermediação entre os usuários e os setores responsáveis pela efetivação dos serviços que a universidade disponibiliza (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019x). Entre esses setores, encontra-se o CGCO, unidade para onde a CAT direciona os pedidos de acesso à informação referente a dados estatísticos e aos sistemas da universidade, quando não consegue atender de imediato. Para direcionar os pedidos, a CAT abre chamados na Central de Serviços do CGCO.

A CAT possui uma Carta de Serviços oferecidos por ela. A maioria dos serviços são destinados aos discentes da instituição, sendo esses os seus maiores usuários. São disponibilizados atualmente 46 serviços, entre eles, emissão de histórico escolar, diplomas, certidões, atestados, solicitações de trancamento etc. Os prazos estabelecidos para o atendimento, de um modo geral, variam entre 10 e 30 dias úteis, quando não são definidos em edital próprio. O Anexo A deste trabalho disponibiliza um

quadro contendo a discriminação dos serviços prestados, bem como o público a que ele se destina e os prazos estipulados.

Além disso, a CAT também possui um *site*¹⁸ que disponibiliza informações sobre o atendimento, os serviços prestados e a UFJF, como ilustrado na Figura 3:

Figura 3 - *Site* da Central de Atendimento da UFJF



Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019x).

Considerando a Figura 3, a página “Taxas de Serviços” informa as taxas de alguns serviços prestados pela Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (Cdara) e que devem ser pagos através da geração de Guias de Recolhimento da União (GRU) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019y). A seção “Contatos Setoriais” traz um catálogo dos setores da UFJF, contendo telefones, ramais, *sites* e *e-mails* de contato (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019z). O item “Calendário Acadêmico” traz os calendários acadêmicos dos últimos quatro anos letivos em formato PDF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019aa). A página “Cursos de Graduação” traz uma relação dinâmica de cursos e currículos de graduação da UFJF (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019bb). Nessa página, o usuário consegue navegar pelos cursos e acessar a grade curricular, por período, de cada um deles. A seção “Envio de Documentos” informa que a CAT oferece o serviço de envio de documentos pelos correios e divulga os

¹⁸ *Site* da Central de Atendimento (CAT) da UFJF: <https://www2.ufjf.br/cat/>.

procedimentos necessários para solicitá-los (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019cc).

A Central de Atendimento possui ainda uma página destinada a prover respostas às perguntas mais frequentes dirigidas ao setor. As perguntas são divididas em duas categorias: graduação e pós-graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019dd).

As perguntas recorrentes, disponíveis para a categoria “graduação”, com suas devidas respostas, são as seguintes:

- Quais as formas de ingresso na UFJF?
- Estudo em outra Instituição de Ensino Superior (IES). Como transfiro meu curso para a UFJF?
- Ingressei em um curso na UFJF, mas quero mudar de curso. Como faço?
- Como faço para acessar o Siga pela primeira vez?
- Minha cidade natal, nome dos meus pais, escola ou outros dados estão incorretos no Siga. Como corrigir?
- Meu diploma veio com erro na sua emissão. Como faço para corrigi-lo?
- Como obtenho meu histórico escolar da graduação?
- Como acesso a rede UFJF-Wifi ou eduroam? (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019dd, recurso on-line).

As perguntas recorrentes, disponíveis para a categoria “pós-graduação”, com suas devidas respostas, são as seguintes:

- Meu diploma/certificado de pós-graduação veio com erro na sua emissão. Como faço para corrigi-lo?
- Como faço para acessar o SIGA pela primeira vez?
- Como acesso a rede UFJF-Wifi ou eduroam? (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019dd, recurso on-line).

Como se observa na lista de perguntas acima, a maioria delas refere-se à trajetória acadêmica dos alunos na universidade. Não há no *site* da CAT uma página com relatórios estatísticos atualizados para fornecer respostas às pesquisas acadêmicas desta e de outras universidades. Como não há esse recurso de transparência ativa, as pessoas são obrigadas a entrar com pedidos formais de acesso à informação para obter o levantamento de dados quantitativos para suas pesquisas. Neste sentido, o presente trabalho busca encontrar alternativas para a divulgação de informações públicas na UFJF, sem a necessidade de o usuário solicitá-las de forma

passiva, sobrecarregando desnecessariamente a CAT e outros setores da universidade responsáveis por prover respostas às perguntas dos usuários. Entre esses setores, encontra-se também o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), unidade responsável por armazenar e gerenciar os dados da instituição e extrair as informações solicitadas. O CGCO também recebe solicitações de informações diariamente, tendo que mobilizar equipes de suporte para atendê-las, de forma passiva e recorrente. O setor será descrito na seção a seguir.

2.3 CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF (2016-2020), a universidade recebeu grandes investimentos nos últimos anos, o que possibilitou a expansão de sua infraestrutura (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015). Essa expansão, todavia, também exigiu um gerenciamento organizacional mais apurado da instituição. Neste sentido, o documento afirma que

a excelência acadêmica em todos os níveis depende de uma estrutura organizacional adequada aos desafios postos às universidades contemporâneas. Agilidade, transparência, integração organizacional são fundamentais para o êxito da atividade fim. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2015, p. 29).

De forma complementar, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFJF (2017-2019) afirma que a utilização da Tecnologia da Informação (TI) de forma estratégica favorece o desempenho da gestão administrativa, na medida em que ela passa a fornecer subsídios para a tomada de decisões gerenciais, aumenta a transparência da gestão, aprimora a gerência do conhecimento organizacional, fornece mecanismos de gestão participativa, diminui a demanda por atendimentos presenciais e otimiza o uso de recursos materiais e de capital humano da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017b). As concepções presentes nesses documentos nos trazem a dimensão do papel determinante do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) como unidade propulsora do acesso às informações e transparência na UFJF.

O CGCO encontra-se vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan) e é o setor da UFJF responsável por traçar estratégias e mobilizar

recursos de TI em prol da racionalização e agilização dos processos inerentes à gestão universitária (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019ee), conforme a apresentação de seu *site*, ilustrado na Figura 4:

Figura 4 - *Site* do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional



Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019ee).

Assim sendo, as práticas do CGCO envolvem análise, modelagem, desenvolvimento, gerenciamento e atualização dos sistemas de informação, bem como o gerenciamento lógico da rede de dados e a implementação de soluções tecnológicas.

Conforme descrito na página “Coordenações” do *site* do CGCO, a estrutura organizacional do setor é composta por quatro coordenações, quais sejam: (i) Coordenação de Infraestrutura; (ii) Coordenação de Suporte; (iii) Coordenação de Sistemas; e (iv) Coordenação de Aquisições de TI. Segue abaixo a descrição de cada uma delas, conforme a página mencionada (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019ff).

A Coordenação de Infraestrutura é responsável, entre outras atividades, pela manutenção e gerenciamento das redes de computadores da universidade, *Internet* e *Webmail* institucional, bem como pela segurança no tráfego das informações.

A Coordenação de Suporte é responsável por receber as demandas dos usuários relativas à manutenção dos sistemas e disponibilização de informações, através da Central de Serviços do CGCO, e prover o suporte técnico necessário para

atendê-las. Esse canal possui grande relevância para o presente trabalho, uma vez que é a principal porta de entrada e saída de informações no setor, e será descrito de forma minuciosa no próximo subcapítulo.

A Coordenação de Sistemas é responsável por analisar as demandas por novos projetos, levantar requisitos, modelar, desenvolver e implementar módulos e sistemas para suprir as necessidades de informatização dos processos da universidade.

A Coordenação de Aquisições de TI é responsável por analisar as demandas por compras de equipamentos, elaborar a documentação necessária e acompanhar e dar suporte aos processos de aquisição de TI no CGCO.

Segundo o PDTI da UFJF (2017-2019), o CGCO conta com os seguintes profissionais em seu quadro de funcionários, constantes na Tabela 2:

Tabela 2 - Quantitativo de funcionários do CGCO, por cargo

Cargo	Quantidade
Analista de Tecnologia da Informação	33
Técnico de Tecnologia da Informação	5
Assistente de Tecnologia da Informação	1
Técnico de Laboratório	2
Assistente Administrativo	1
Terceirizado	1
Total	43

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2017b).

Conforme se observa na Tabela 2, a maior parte dos funcionários do quadro do CGCO são Analistas de Tecnologia da Informação. O setor dispõe também de alguns Técnicos e Assistentes de TI, o que confere ao CGCO a característica de ser um centro de referência no desenvolvimento de soluções tecnológicas para a universidade.

O principal serviço provido pelo CGCO é o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga). Esse sistema foi desenvolvido completamente em *software* livre, reduzindo custos e promovendo o alinhamento estratégico com o governo federal. Implementado na UFJF no ano de 2003, o sistema passou a armazenar e administrar as informações institucionais em seu banco de dados, estando registrado no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi), sob o número 10454-3, com a concessão do registro datada de 10/09/2013, de autoria do servidor Ely Edison Matos (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2019). O Siga é composto atualmente por 43 módulos, distribuídos em quatro grandes áreas, descritas a seguir:

O Siga Acadêmico tem como principal finalidade automatizar os processos acadêmicos da universidade, tais como: matrícula e análise de matrícula dos alunos, lançamento de notas, plano departamental, turmas, histórico, formandos, registro de diplomas etc. O sistema é utilizado por docentes, alunos, secretários, coordenadores de cursos, chefes de departamento e pela Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (Cdara).

O Siga Administrativo é responsável por gerenciar as transações administrativas e financeiras da UFJF. Entre suas principais funções, podemos citar: financeiro, licitação, requisição, aquisição e patrimônio. Seus principais usuários são os requisitantes, os gestores de unidades e a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (Coef).

O Sistema de Gestão de Pessoas tem como principal finalidade otimizar os processos de controle e gestão dos servidores da universidade. Suas principais funções são: gestão de servidores, capacitação e progressão. Seus módulos visam atender principalmente às necessidades da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe).

Os Sistemas de Apoio têm como finalidade oferecer suporte às demais áreas da universidade, tais como: apoio estudantil, biblioteca, estágio, pesquisa, extensão e programas de ingresso. Como são módulos variados, possuem diversos tipos de usuários, atendendo desde às Pró-Reitorias de Apoio, Pesquisa e Extensão, até à Coordenação Geral de Processos Seletivos da instituição.

No Anexo B deste trabalho, estão disponibilizados os quadros com as especificações dos 43 módulos do Siga, distribuídos nas 4 grandes áreas a que pertencem.

Como o Siga contém a principal base de dados da universidade, ele também se apresenta como um recurso importante para a transparência da instituição, uma vez que grande parte dos dados solicitados pelos usuários são extraídos a partir dele. Os dados armazenados também são utilizados para alimentar a base de dados oficial do MEC, o Censo da Educação Superior. Por conseguinte, os dados oficiais remetidos ao MEC, provenientes do Siga, também poderiam ser utilizados para a divulgação de informações no Portal da Transparência da UFJF.

A seção a seguir irá descrever a principal porta de entrada e saída de informações do CGCO, qual seja, a sua Central de Serviços.

2.3.1 Central de Serviços do CGCO

Para melhorar e oferecer mais agilidade ao atendimento das crescentes demandas dos usuários, o CGCO inaugurou, em fevereiro de 2016, a sua Central de Serviços¹⁹, vinculada à Coordenação de Suporte (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019gg). A partir dessa Central, o setor passou a permitir que os usuários abram chamados e acompanhem suas solicitações pela *Internet*.

Segundo o diretor do CGCO, Francisco Henrique,

Por meio da Central de Serviços todos os analistas aptos a resolverem o problema serão notificados de uma nova solicitação, que será encaminhada ao membro da equipe com maior disponibilidade naquele momento. Será possível acompanhar o andamento da solicitação e interagir com os analistas do CGCO. Trata-se de uma ferramenta simples, que nenhum usuário terá dificuldades em utilizar. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016, recurso on-line).

Segundo pesquisa feita por Ávila (2018), “a central de serviços *on-line* do CGCO é conhecida e utilizada por 84% (oitenta e quatro por cento) dos respondentes, sendo avaliado como um bom serviço de suporte por 36% (sessenta por cento) dos gerenciadores” (ÁVILA, 2018, p. 78).

Para viabilizar a Central de Serviços, o CGCO adotou um sistema de gerenciamento de chamados, o “OTRS”. Segundo seus criadores,

o OTRS é um sistema moderno e flexível de gerenciamento de tickets e processos, que permite a profissionais de gerenciamento de serviços de qualquer setor acompanhar o ritmo do ambiente de negócios atual, extremamente rápido e com foco em resultados. (OTRS, 2019, recurso on-line).

O OTRS permite que seus administradores criem filas de atendimento para facilitar o controle dos chamados. No caso do CGCO, foram criadas filas de acordo com as categorias e módulos do Siga. Ressalta-se que o sistema também oferece recursos para a geração de relatórios estatísticos de chamados.

¹⁹ Central de Serviços do CGCO: <https://centraldeservicos.ufjf.br/>.

A Figura 5 apresenta um exemplo de tela da Central de Serviços do CGCO, utilizando-se a ferramenta OTRS, na visão do administrador do sistema:

Figura 5 - Tela inicial do OTRS

Chamados Novos					
Meus Chamados Bloqueados (0) Chamados nas Minhas Filas (0) Chamados em Meus Serviços (0) Todos os Chamados (5)					
	ATENDIMENTO#	▲IDADE	FILA	▼	TÍTULO
Vazio					

Chamados Abertos					
Meus Chamados Bloqueados (0) Chamados nas Minhas Filas (11) Chamados em Meus Serviços (0) Todos os Chamados (175) 1 2 3 4 5 >> > 					
	ATENDIMENTO#	▲IDADE	FILA	▼	TÍTULO
■	★ 2019040410000021	3 d 21 h	Suporte::Bolsas		Bolsa
■	★ 2019040410000011	3 d 22 h	Infra		E-mail institucional
■	★ 2019040310000166	4 d 0 h	Suporte::Sites		Implementação do analytics e ajustes no site
■	★ 2019040310000157	4 d 2 h	Suporte::Bolsas		Liberação de vaga - Monitoria
■	★ 2019040310000139	4 d 3 h	Infra		Invasão a Webmail - pauline.leite
■	★ 2019040310000111	4 d 4 h	Suporte::Biblioteca		Execução de SGA
■	★ 2019040310000086	4 d 6 h	Infra		erro no email institucional
■	★ 2019040310000068	4 d 8 h	Infra		Mensagem desconhecida no e-mail
■	★ 2019040310000041	4 d 10 h	Suporte::Ensino		Erro matrícula em opção de segundo ciclo
■	★ 2019040310000031	4 d 10 h	Suporte::Bolsas		Identificação do servidor ou bolsista que realizou inclusão equivocada

Visão Geral de Fila de Chamado x				
FILA	NOVO	ABERTO	LEMBRETE DE PENDENTE	TOTAL
Atendimento	0	6	0	6
DOD - Sistemas de Informação	0	1	0	1
Infra	0	1	3	4
Infra::Nível 2::Redes	0	4	3	7
Infra::Nível 2::Serviços	0	1	0	1
Suporte	0	3	0	3
Suporte::Acesso ao SIGA	0	1	0	1

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019gg).

A equipe responsável pela administração do OTRS configurou o sistema para que todos os usuários do Siga – alunos, docentes e funcionários – possam abrir chamados utilizando seu usuário e senha do Siga.

O processo de atendimento da Central de Serviços do CGCO dá-se da seguinte forma: o usuário acessa o OTRS com seu *login* e senha do Siga, abre um novo chamado e informa: o tipo de chamado (suporte, incidente, informação ou requisição); categoria (matrícula, disciplina, apoio estudantil, *sites* etc.); unidade (Prograd²⁰, Cdara, Progepe etc.); telefone; *e-mail*; assunto (texto livre); e texto do pedido (texto livre). Em seguida, o usuário clica em “Enviar” e o chamado é registrado no sistema. Ao registrar o chamado, ele automaticamente é encaminhado para a fila “Atendimento” do OTRS, que representa o primeiro nível de suporte. A Central de Serviços conta com os agentes de suporte de primeiro nível, que são uma equipe de bolsistas preparados

²⁰ Pró-Reitoria de Graduação.

para receber os chamados. Quando os agentes conseguem resolver o chamado, ele é fechado, permanecendo na fila “Atendimento”. Quando esses colaboradores não conseguem resolver na primeira instância, eles encaminham os chamados para as outras filas, correspondentes aos módulos do Siga, para que os agentes de segundo nível, no caso, os analistas de suporte especializados, atendam à demanda. O sistema também permite que os agentes de suporte troquem mensagens com os usuários. A cada alteração de fila ou do estado do chamado, o usuário é avisado por *e-mail* e pode acrescentar novas mensagens ao chamado. Desta forma, ao encerrar o atendimento, o chamado é fechado e o usuário recebe um aviso por *e-mail* de que a sua demanda foi atendida parcial ou totalmente, ou não foi possível atender. Quando não é possível atender à demanda, os agentes justificam o motivo em uma mensagem no chamado, que é automaticamente enviada para o usuário por *e-mail*.

A Figura 6 representa uma abertura de chamado no OTRS para a Central de Serviços do CGCO:

Figura 6 - Abertura de chamado no OTRS

The image shows a web form titled "Central de Serviços Online" with a sub-header "Chamados" and "FAQ". The form includes several fields and a rich text editor:

- A note at the top: "Todos os campos marcados com um asterisco (*) são obrigatórios."
- Fields for: *Tipo: (text), *Assunto: (text), *Texto: (rich text editor with toolbar), Anexos: (file upload area with a download icon and text "Click to select files or just drop them here."), *Categoria do atendimento: (text), *Sua Unidade: (text), Telefone/Ramal: (text), and E-mail alternativo para correspondência (opcional): (text).
- A sidebar on the right titled "Isso pode ser útil" with the text: "Insira um assunto ou texto para listar os recursos úteis."

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019gg).

Além da possibilidade de abertura de chamados, a Central de Serviços do CGCO também oferece uma FAQ (*Frequently Asked Questions*) ou perguntas frequentes, contendo uma lista de perguntas e respostas mais frequentemente feitas pelos usuários, na tentativa de diminuir o número de chamados abertos para perguntas recorrentes. No entanto, essa lista contém apenas perguntas e respostas sobre os sistemas, e não relatórios e gráficos quantitativos com os dados do Siga.

A seção a seguir, mostra-nos as evidências do caso, quais sejam: as dificuldades e as deficiências encontradas no processo de acesso à informação na UFJF. Nessa seção, serão disponibilizadas, entre outros, tabelas com os quantitativos de chamados abertos no OTRS, evidenciando que a maioria dos pedidos de acesso à informação feitos pelos usuários referem-se a relatórios quantitativos obtidos a partir da base de dados do Siga. Os dados levantados corroboram a hipótese de que os pedidos são remetidos ao CGCO de forma recorrente porque as informações não estão disponíveis de forma pública no Portal da Transparência ou em algum outro canal de divulgação de informações da UFJF.

2.4 EVIDÊNCIAS DO CASO: DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS NO PROCESSO DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA UFJF

Durante o período em que exerci o papel de gerente de sistemas acadêmicos e, posteriormente, atuando de forma mais direta junto à equipe de suporte, pude constatar o grande volume de pedidos de acesso à informação encaminhados pelos usuários ao CGCO, uma vez que os dados do Siga são administrados por esse setor. As solicitações são encaminhadas tanto por setores administrativos, quanto pela comunidade acadêmica (professores, alunos e pesquisadores dos programas de Pós-Graduação da universidade). Apesar da facilidade trazida pelo OTRS, muitas dessas solicitações dão-se de forma recorrente. Como não há um local único e público no qual elas são disponibilizadas como no Portal da Transparência da UFJF, por exemplo, os analistas de suporte se veem obrigados a executar operações rotineiras e redundantes para atender às demandas, gerando desperdício de tempo e de recursos humanos no setor. Com isso, tem-se também um maior risco de falha na entrega das informações, uma vez que elas não estão organizadas de forma padronizada, em um mesmo local, dependendo de interferência humana para serem extraídas e disponibilizadas.

Para confirmar esse cenário, foi feito um mapeamento dos chamados abertos no ano de 2018, a partir de relatórios estatísticos produzidos no OTRS, por tipo, fila, unidade e outros. A Tabela 3 mostra o quantitativo de chamados abertos no ano de 2018, por fila de atendimento:

Tabela 3 - Chamados registrados no OTRS, por fila de atendimento, no ano de 2018

Fila	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total
Atendimento (primeiro nível)	41	69	91	67	56	39	54	78	44	33	62	25	659
Acadêmico	78	59	77	67	47	57	112	86	50	45	55	55	788
Administrativo	93	30	45	48	36	30	38	34	34	46	38	30	502
Apoio Estudantil	2	5	6	5	1	2	8	6	2	2	1	0	40
Avaliação Institucional	0	0	0	0	0	0	1	6	3	0	0	4	14
Biblioteca	7	7	9	8	11	11	6	33	14	6	3	1	116
Bolsas	7	2	8	9	19	10	10	61	60	25	14	17	242
Cadastros básicos	0	3	1	2	2	0	2	4	2	2	0	0	18
Documentos e Protocolo	6	7	9	6	7	8	3	2	2	1	2	5	58
Eleições	0	0	0	0	2	0	1	3	1	5	3	0	15
Estágios	0	1	3	1	0	1	1	1	0	2	4	6	20
Eventos	0	0	4	1	2	2	4	7	7	4	1	2	34
Extensão	2	1	3	1	1	6	2	4	2	2	2	1	27
Gestão de Pessoas	8	12	10	13	4	6	9	7	6	10	4	4	93
Programas de Ingresso	2	0	1	0	1	0	0	0	2	5	2	1	14
Pesquisa	1	0	2	2	3	0	0	1	7	1	3	1	21
Sites	24	19	35	31	52	35	45	52	37	33	32	20	415
Total	230	146	213	195	191	169	246	318	234	201	170	147	3119

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A fila “Atendimento” representa os chamados que foram resolvidos no primeiro nível de suporte da Central de Serviços do CGCO. As demais filas representam os chamados que não puderam ser resolvidos no primeiro nível e tiveram que ser encaminhados para o segundo nível. Os dados apresentados mostram que a maior concentração de chamados de segundo nível encontra-se nos módulos Acadêmico, com 788 chamados, e Administrativo, com 502 chamados abertos no ano de 2018.

A Tabela 4 mostra o número de chamados registrados no OTRS, por tipo, no ano de 2018:

Tabela 4 - Chamados registrados no OTRS, por tipo, no ano de 2018

Tipo	Quantidade
Incidente	156
Informação	520
Solicitação	1.371
Suporte	1.072
Total	3.119

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Para o presente trabalho, serão considerados os chamados que representam os pedidos de acesso à informação, linha “Informação” na Tabela 4, pois os demais são demandas referentes à manutenção dos sistemas, *sites* e infraestrutura de redes da UFJF. Partindo dos chamados do tipo “Informação”, tratados agora como pedidos de acesso à informação, foi feito um novo levantamento deles, por fila de atendimento. A Tabela 5 mostra o resultado do levantamento realizado, ordenado de forma decrescente de pedidos:

Tabela 5 - Pedidos de acesso à informação no OTRS, por fila de atendimento, no ano de 2018

Fila	Quantidade
Acadêmico	214
Atendimento	116
<i>Sites</i>	47
Bolsas	36
Administrativo	32
Apoio Estudantil	20
Biblioteca	15
Gestão de Pessoas	10
Eventos	7
Programas de Ingresso	6
Extensão	4
Pesquisa	4
Cadastros básicos	3
Documentos e protocolo	3
Estágios	2
Eleições	1
Total	520

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Como pode-se observar na Tabela 5, a maioria dos pedidos de acesso à informação direcionados ao CGCO estão na fila “Acadêmico”, com 214 ocorrências, tendo sido repassados para a equipe de segundo nível, uma vez que não conseguiram ser resolvidos no primeiro nível de atendimento. Em seguida, temos os pedidos que conseguiram ser resolvidos no primeiro nível de atendimento, correspondendo a 116. Esses números evidenciam que muitos pedidos de acesso à informação enviados ao CGCO são referentes a dados acadêmicos não divulgados de forma pública em páginas e *sites* da instituição. Como os bolsistas, agentes de primeiro nível, também não têm acesso aos dados, eles precisam redirecionar os chamados para a equipe responsável por provê-los, neste caso, os agentes de segundo nível, que respondem aos chamados da fila “Acadêmico”.

A partir dos pedidos de acesso à informação coletados no OTRS, foi feito um tratamento deles, na tentativa de agrupá-los por assunto. Como esse campo do chamado é informado de forma livre pelo usuário, foi necessário fazer um agrupamento aproximado dos assuntos em comum, de forma a detectarmos aqueles que são mais solicitados pelos usuários ao CGCO. O tratamento realizado gerou os números apresentados na Tabela 6, ordenados de forma decrescente de pedidos:

Tabela 6 - Pedidos de acesso à informação no OTRS, por assunto, no ano de 2018

(continua)	
Assunto	Quantidade
Alunos (ingressantes, concluintes, evadidos, matriculados etc.)	91
<i>Sites</i> institucionais	46
Bolsas e bolsistas	45
Matrícula	45
Disciplinas e ementas	22
Requisição	22
Turmas e lançamento de notas	22
<i>E-mails</i>	19
Docentes	16
Apoio estudantil	15
Biblioteca	15
Dados cadastrais	15
Cursos, currículos e grade curricular	12
Perfil / concessão de acesso ao Siga	12
Eventos	9
Programas de Ingresso (Programa de Ingresso Seletivo Misto – Pism; Sistema de Seleção Unificada – SiSU; Vestibular)	9
Licitação	8

Tabela 6 - Pedidos de acesso à informação no OTRS, por assunto, no ano de 2018

Assunto	(conclusão)
	Quantidade
<i>Webmail</i> institucional	8
Pós-Graduação	7
Trancamento de Curso / Disciplina	7
Comprovante de matrícula	6
Diploma	5
Histórico	5
<i>Moodle</i>	5
Documentos e protocolo	4
Informações gerais	4
<i>Login/Autenticação</i> no Siga	4
Plano Departamental	4
Servidores	4
Carteira estudantil	3
Empenho/Financeiro	3
Pesquisa	3
Plano de Saúde	3
Almoxarifado	2
Análise de Renda	2
Enade	2
Estágio	2
Extensão	2
Imposto de renda	2
Patrimônio	2
Acesso à <i>Internet</i>	1
Avaliação	1
Calendário acadêmico	1
Censo	1
Departamentos	1
Eleição	1
Projetos	1
Rede UFJF-WIFI	1
Total	520

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A partir do levantamento demonstrado na Tabela 6, pode-se constatar que a grande maioria dos pedidos de acesso à informação refere-se a alunos da instituição (91). São solicitados, de uma maneira geral, quantitativos de alunos ingressantes, concluintes, evadidos, matriculados, trancados, por curso, modalidade, turno, *campus* etc. Além dessa categoria, tem-se, em seguida, pedidos relacionados a *sites* institucionais (46), bolsas e bolsistas (45), matrícula (45), entre outros. Esse

levantamento corrobora mais uma vez a constatação de que a maioria dos pedidos de acesso à informação dirigidos ao CGCO refere-se a relatórios e a quantitativos acadêmicos.

A Tabela 7 mostra os pedidos de acesso à informação por unidade de origem, ordenados de forma decrescente de pedidos:

Tabela 7 - Pedidos de acesso à informação no OTRS, por unidade de origem, no ano de 2018

Unidade	Quantidade
Prograd - Pró-Reitoria de Graduação	45
Cdara - Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos	39
Cead - Centro de Ensino a Distância	32
ICE - Instituto de Ciências Exatas	31
ICH - Instituto de Ciências Humanas	29
Proae - Pró-Reitoria de Assistência Estudantil	23
Governador Valadares	22
Engenharia	21
DRI - Diretoria de Relações Internacionais	20
Biblioteca	15
Medicina	15
Proplan - Pró-Reitoria de Planejamento	14
Direito	11
Propp - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	11
João XXIII	10
Administração	9
Odontologia	9
Proinfra - Pró-Reitoria de Infraestrutura	9
Coesf - Coordenadora de Execução e Suporte Financeiro	8
Economia	8
IAD - Instituto de Artes e Design	8
ICB - Instituto de Ciências Biológicas	8
Arquitetura	6
CGCO - Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional	6
Diavi - Diretoria de Avaliação Institucional	6
Facom - Faculdade de Comunicação	6
CAT - Central de Atendimento	5
CATUFJF	5
Cosup - Coordenadoria de Suprimento	5
CPS - Centro de Pesquisas Sociais	5
FBIO - Faculdade de Farmácia e Bioquímica	5
Proex - Pró-Reitoria de Extensão	5

Tabela 7 - Pedidos de acesso à informação no OTRS, por unidade de origem, no ano de 2018

Unidade	Quantidade
Copese -Comissão Permanente de Seleção	4
Faced - Faculdade de Educação	4
HU - Hospital Universitário	4
Reitoria	4
Veterinária	4
Arquivo Central	3
Enfermagem	3
Faefid - Faculdade de Educação Física e Desportos	3
Fale - Faculdade de Letras	3
Progepe - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	3
Serviço Social	3
CAEd - Centro de Políticas e Avaliação da Educação	2
Critt - Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia	2
MMC - Mestrado em Modelagem Computacional	2
Almoxarifado	1
Facfiso - Faculdade de Fisioterapia	1
Ouvidoria	1
Patrimônio	1
Outros	21
Total	520

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Os dados coletados na Tabela 7 mostram que a maioria dos pedidos de acesso à informação é feita pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) (45), seguida pela Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (Cdara) (39) e pelo Centro de Educação a Distância (Cead) (32). Os três setores em questão tratam de assuntos ligados à parte acadêmica da universidade. Isso evidencia mais uma vez que a maioria dos pedidos de acesso à informação dirigidos ao setor refere-se a dados acadêmicos e mostra também que nem mesmo setores importantes e estratégicos, como a Prograd e a Cdara, têm acesso a determinados relatórios e a quantitativos acadêmicos da instituição, sendo necessário entrar com pedidos de acesso à informação na Central de Serviços do CGCO.

A carência de divulgação de dados acadêmicos na instituição justifica-se também pelo fato de, historicamente, o governo federal pautar a transparência dos gastos públicos em detrimento da divulgação de dados acadêmicos e institucionais. Os portais de transparência do governo federal conseguem reunir, hoje, informações

contábeis e financeiras das instituições públicas, de forma a permitir acesso fácil às informações pelos cidadãos. Em contrapartida, ainda há muita carência de informações acadêmicas e de pesquisa, tanto nos portais do governo, quanto das universidades. O presente levantamento vem corroborar essa hipótese, ao evidenciar que a maior parte dos pedidos de acesso à informação refere-se a dados acadêmicos da instituição.

As evidências apontadas refletem a carência de divulgação de informações estatísticas no Portal da Transparência da UFJF. A análise das páginas de Acesso à Informação e do Portal da Transparência da universidade, descrita nos subcapítulos 2.2 e 2.2.1, demonstrou que, além de existirem *links* quebrados e páginas não encontradas, muitas seções trazem, em geral, informações estáticas e pouco atualizadas, enquanto outras direcionam para o Portal da Transparência do Governo Federal. Percebe-se claramente uma carência de informações estatísticas e relatórios quantitativos atualizados com maior frequência, o que obriga os usuários e pesquisadores a entrarem com pedidos formais de acesso à informação no e-SIC, na Central de Atendimento da UFJF ou na Central de Serviços do CGCO.

Os poucos documentos encontrados nas páginas de acesso à informação da UFJF, que trazem informações e dados estatísticos, são disponibilizados em formato PDF, trazendo dificuldade para o usuário localizar as informações e exportá-las para um formato passível de ser analisado por programas de processamento de dados. Esse tipo de apresentação vai na contramão da Lei de Acesso à Informação, que preconiza a facilidade na busca das informações e a disponibilização dos dados em formatos passíveis de serem lidos por máquina (BRASIL, 2011a). A lei diz ainda que os órgãos públicos devem fornecer, em seus *sites*, respostas às perguntas mais frequentes da sociedade, diretiva essa que não vem sendo cumprida de forma adequada pela instituição, conforme demonstrado nas evidências e nas análises deste capítulo.

A UFJF implantou um acervo digital denominado Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF²¹, com o objetivo de reunir e divulgar, em um único local, a produção intelectual dos pesquisadores da comunidade universitária. O repositório armazena, hoje, 5.966 dissertações, 2.320 Trabalhos de Conclusão de

²¹ Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF: <https://repositorio.ufjf.br/>.

Curso, 1.309 artigos de periódicos e 988 teses, entre outras produções (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a). Apesar dessa iniciativa, a universidade não foi capaz de apresentar níveis adequados de transparência com relação à divulgação da produção intelectual de seus Programas de Pós-Graduação (PPG). Segundo pesquisa feita por Ávila (2018), a avaliação trienal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), realizada em 2013, concluiu que 48,14% dos PPG da UFJF analisados não demonstraram adequada visibilidade das suas ações e da sua produção intelectual em seus *websites*, ou seja, não receberam o conceito “muito bom”, neste quesito.

Entre os aspectos negativos detectados, os avaliadores apontaram como mais recorrentes a “falta de divulgação da produção intelectual produzida pelos Programas, a desatualização dos *websites* e a indisponibilidade de acesso às teses e dissertações” (ÁVILA, 2018, p. 36). Segundo a autora,

esses dados revelam que houve uma pequena evolução positiva nos resultados dos PPGs acadêmicos da UFJF em 2017 em relação à avaliação realizada em 2013, já que neste ciclo de avaliação, 41,37% dos programas avaliados receberam conceito bom ou regular em transparência, enquanto na avaliação anterior esse índice foi de 48,14%. (ÁVILA, 2018, p. 38).

Diante do exposto, a autora reconhece que, apesar dos pequenos avanços ocorridos entre 2013 e 2017, os resultados da avaliação e da análise dos *websites* pela Capes indicaram a existência de fragilidades quanto à divulgação e à transparência dadas às ações dos programas de Pós-Graduação acadêmicos da universidade. Como resultado, a pesquisa realizada identificou que os *websites* dos PPG, de uma forma geral, estão desatualizados, incompletos, não apresentam padronização em relação aos conteúdos disponibilizados e atendem parcialmente às legislações e às demandas da avaliação da Capes (ÁVILA, 2018).

Para sanar o problema, a pesquisadora entende que é necessário executar ações que visem aprimorar a gestão das informações disponibilizadas nos *websites* desses programas, entre elas: conhecer e explorar adequadamente os sistemas de organização, navegação, rotulação e busca nos *websites*, permitindo, assim, uma melhor organização e estruturação das informações dentro deles, podendo favorecer a sua localização e a compreensão pelos usuários. A pesquisa revelou também que a falta de diretrizes internas e de políticas de monitoramento representam causas, não

inicialmente previstas, que podem justificar a desatualização e a falta de informações identificadas nos *websites* (ÁVILA, 2018).

A partir dos resultados da avaliação da Capes, conforme a pesquisa de Ávila (2018), pode-se inferir que a falta de divulgação e de atualização das informações nos *sites* é um dos entraves para a transparência na UFJF. Em convergência com a sugestão da pesquisadora, este trabalho buscou alternativas para suprir de forma mais eficaz a necessidade de divulgação de informações atualizadas nos *sites* da UFJF. Foram pesquisadas, portanto, soluções e alternativas para a divulgação de dados e relatórios estatísticos nos canais públicos da instituição, de forma a diminuir a necessidade de solicitação formal de acesso às informações. Em outras palavras, é necessário investir em transparência ativa para diminuir a demanda por transparência passiva.

Para atingir o objetivo proposto, foram pesquisadas universidades que se destacam no *ranking* de transparência bem como soluções tecnológicas de promoção da transparência ativa em instituições de referência, com a finalidade de subsidiar um plano de ação para aprimorar a divulgação de dados públicos na UFJF. Também foram pesquisados autores, teses e dissertações que abordaram o tema, no intuito de embasar e contribuir para a confecção do plano de ação. O capítulo seguinte apresentará o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, os resultados e a análise dos dados obtidos no presente trabalho.

3 ANÁLISE E REFLEXÕES SOBRE O ACESSO À INFORMAÇÃO E A TRANSPARÊNCIA ATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

O terceiro capítulo deste trabalho teve por objetivo empreender uma análise e uma reflexão acerca do acesso à informação e da transparência ativa nas universidades e órgãos públicos federais, a fim de traçar um paralelo e fazer conexões entre as iniciativas de outras instituições e o que a UFJF tem apresentado neste sentido.

O referencial teórico abordou o acesso à informação na esfera pública e, particularmente, nas universidades públicas federais, bem como a cultura digital e as tecnologias utilizadas na divulgação das informações.

Serão apresentados, também neste capítulo, a proposta metodológica empregada na pesquisa, os resultados obtidos e a análise dos dados.

3.1 ACESSO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ATIVA

Esta seção apresentará o referencial teórico da pesquisa, que está organizado nos seguintes eixos: (i) acesso à informação e transparência nas universidades públicas federais e (ii) comunicação, *Internet* e cultura digital. A proposta é pensar teoricamente a questão do aprimoramento do acesso aos dados públicos da UFJF tanto pelo viés reflexivo do significado da transparência e acesso à informação, quanto com uma discussão sobre a potencialidade e dilemas da *Internet* e tecnologia digital como propulsoras em potencial desse acesso à informação.

3.1.1 Acesso à informação e transparência nas universidades públicas federais

O acesso às informações públicas é um tema que vem ganhando destaque no país, desde a promulgação da Lei nº 12.527, Lei de Acesso à Informação (LAI), em 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011a). Os procedimentos previstos na lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação, atendendo ao princípio constitucional da publicidade como uma das diretrizes fundamentais da administração pública (GARRIDO, 2012). Esse princípio tem sido reforçado nos últimos anos a partir das legislações e políticas públicas de transparência e prestação de contas (*accountability*). Segundo Gama e Rodrigues (2016, p. 50), “instrumentos de

transparência e acesso à informação têm por objetivo melhorar a qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da administração pública e combater a corrupção”. Em consonância, Garrido (2012) afirma que a lei é um passo importante para reforçar o processo democrático nas relações do Estado com a sociedade.

Neste sentido, Minetto (2012) e o Guia de Transparência Ativa para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal da CGU afirmam que

a divulgação espontânea do maior número possível de informações, de forma ativa, além de facilitar o acesso à informação, é vantajosa para os órgãos e entidades públicas, pois tende a reduzir a demanda por transparência passiva, minimizando significativamente o trabalho e os custos de processamento e gerenciamento dos pedidos de acesso. (MINETTO, 2012, p. 21).

Não obstante os avanços conquistados no âmbito da transparência e de acesso à informação, ainda temos problemas e barreiras a serem transpostas. Gama e Rodrigues (2016, p. 54) afirmam, por exemplo, que “a existência de instrumentos que obrigam a transparência ativa não é garantia de sua implementação em curto prazo pelas instituições públicas”. Entre os fatores que dificultam essa implementação, as autoras citam a falta de tecnologia e de preparação dos servidores, e de uma gestão de informação efetiva no setor público. Fazendo coro, Garrido (2012, p. 53) enfatiza que “mesmo com a promulgação da Lei de Acesso à Informação a transparência muitas vezes fica aquém das expectativas, em decorrência das estruturas precárias de tecnologia da informação e de treinamento dos servidores”.

Diante dos problemas mencionados, Garrido (2012, p. 58) entende que “há uma urgente necessidade de modernizar e aprimorar os processos que tratam do gerenciamento dos documentos públicos, de forma a orientar uma organização que, agora, se tornará indispensável”. Seguindo a mesma linha, Platt Neto, Cruz e Vieira (2006, p. 144) afirmam que é necessário “buscar formas alternativas de simplificar a linguagem para o entendimento da comunidade e assegurar meios de aprendizado dos temas envolvidos”. Os autores sugerem, como tema de pesquisa futura, a análise da qualidade das informações prestadas pelos órgãos públicos, em termos de atendimento aos interesses dos usuários.

A expansão das universidades ao longo dos últimos anos foi acompanhada de uma crescente demanda por informações públicas, impulsionada pelas pesquisas

acadêmicas e científicas. Ávila (2018) entende que a gestão e a divulgação de informações, nesse contexto de crescimento, tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que a instituição precisa criar estratégias para garantir a transparência das suas ações a um público cada vez maior e mais exigente. Fazendo coro, Gama e Rodrigues (2016, p. 51) afirmam que “iniciativas de transparência nas universidades públicas constituem uma política de gestão responsável, que favorece o exercício da cidadania pela população”. Neste sentido, após a publicação da Lei de Acesso à Informação, observou-se um aumento no interesse e no número de demandas dirigidas às universidades, refletindo o entusiasmo da população com o início de uma política mais clara de acesso à informação no país (GAMA; RODRIGUES, 2016).

Segundo Costa e Barbosa Neto (2016), a interação da universidade com a sociedade é impulsionada pela informação, sendo esta o alicerce do relacionamento saudável entre ambas. Por conseguinte, cabe à administração garantir à comunidade informações que vão desde o histórico da instituição, dados estatísticos, estruturas organizacionais, recursos, dados acadêmicos, administrativos, até a sua produção científica e cultural, entre outros. A partir dessa compreensão, o direito à informação deixa de ser apenas democrático para se configurar também como um direito social e político, que deve ser ofertado e garantido ao cidadão através de políticas públicas exercidas pelas instituições no cumprimento de seus deveres legais (COSTA; BARBOSA NETO, 2016). A partir da explanação dos autores, fica clara a importância da transparência e divulgação de informações públicas pelas universidades como forma de garantir o direito social e político do cidadão à informação. Além de reforçar a democracia, a participação e a gestão social das instituições, essa transparência é também uma forma de os órgãos públicos prestarem contas à sociedade que os financia.

Apesar do aumento do número de demandas por informação por parte da sociedade, uma pesquisa promovida por Oliveira *et al.* (2013), nas universidades federais da Região Norte do Brasil, mostrou o distanciamento entre as diretrizes definidas pela Lei de Acesso à Informação e a sua implementação, de fato, nessas instituições. A pesquisa demonstra que os órgãos apresentam fragilidades estruturais na guarda e na divulgação de informações de interesse público. Além disso, os autores concluem que a estrutura existente apresenta fragilidades, sobretudo em seus ativos intangíveis, quais sejam, o capital humano e o tecnológico, visto a sua insuficiência ou inadequação. Neste sentido, a pesquisa reforça a necessidade de intervenção e

aprimoramento tecnológico, defendida no presente caso de gestão, como forma de suprir as deficiências de recursos humanos e tecnológicos para manter e disponibilizar as informações de interesse público geral, em atendimento às diretrizes da LAI.

Uma pesquisa realizada por Minetto (2012), sobre a implantação dos requisitos de transparência ativa nas universidades federais com curso de graduação em Arquivologia, chegou a resultados parecidos. A pesquisa concluiu que as instituições ainda estavam em fase de implantação da Lei de Acesso à Informação, atendendo parcialmente aos requisitos de transparência ativa definidos pela lei. Entre as barreiras a serem transpostas pelos órgãos públicos, a autora cita a falta de recursos para a implantação de *sites* e o gerenciamento das informações. Com relação a este último item, ela entende que o problema está na ausência de um quadro permanente de pessoal com capacidade para organizar e gerenciar o fluxo, a guarda e a disponibilização das informações (MINETTO, 2012).

A gestão deficitária das informações nas universidades públicas, apontada por Minetto (2012) e Gama e Rodrigues (2016), é hoje uma das principais barreiras a serem transpostas para a implementação de uma transparência efetiva e o cumprimento da LAI nessas instituições. Sobre esse ponto, Montenegro Júnior e Vieira (2016, p. 123) concluem que “para que seja possível um sistema funcionar corretamente torna-se necessário gerir a informação dentro de uma organização, a qual é também o principal insumo para se atingir o fim a que se destina a Lei de Acesso à Informação”. Os autores ainda complementam que, por ter como insumo básico a informação, a LAI inevitavelmente obriga as organizações públicas a conhecerem a sua estrutura de fluxo de informações e administrá-las de forma mais eficiente (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016). Alvarenga Neto (2005) reforça essa ideia, na medida em que compreende a gestão da informação como um caminho convergente para a resolução dos problemas informacionais. Conforme o autor, a gestão da informação busca

integrar e harmonizar as fontes, serviços e sistemas corporativos, criando uma sinergia entre fontes internas e externas de informação organizacional. [...] Sua preocupação concentra-se nos fluxos e ações formais de informação dentro da organização [...] e em sistemas de informação baseados em computadores ou não. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 64).

Neste sentido, para as instituições administrarem de forma eficiente as suas informações, é essencial que haja uma **gestão estratégica da informação**, conceituada da seguinte forma por Beal (2004 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016):

A gestão estratégica da informação, na visão de Beal (2004), exige o estabelecimento de definições, formatos, estruturas, domínios e regras que permitam tratar a informação como um recurso a ser administrado, com responsabilidades claras com relação a provimento, padronização, distribuição, acesso, armazenamento e proteção. (BEAL, 2004 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 129).

Segundo os autores, o caminho

a ser percorrido para encontrar as informações necessárias deve ser padronizado até certo ponto, viabilizando maior agilidade no processo de resposta ao cidadão que solicite informações pelo sistema. Saber onde está a informação necessária é essencial para que o SIC realmente funcione atendendo ao fim para o qual foi criado. A partir dessa ideia, pode-se prever que a organização estará aprimorando seus fluxos de informações visando melhor atender ao cidadão, em outras palavras, a gestão da informação organizacional estará em evidência nesse processo. (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 132)

Neste sentido, pode-se dizer que a gestão estratégica da informação passa também pela implementação de sistemas de controle para gerenciar o seu fluxo nas instituições. Nas palavras de Montenegro Júnior e Vieira (2016),

para que esta informação seja buscada e transmitida com eficiência é necessário que seja elaborado um sistema que administre seu fluxo e determine regras de sua utilização. É necessário também após sua implantação que haja um controle que avalie os resultados, para que possam ser tomadas medidas de melhoria contínua nos mesmos. (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 131).

Assim sendo, torna-se fundamental a adoção de um sistema de gerenciamento das informações nas instituições para que a transparência e o atendimento à LAI sejam implementados de forma eficaz. Davenport (1998 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016) também confirma essa necessidade:

Nossos depósitos de conhecimento e informações corporativos, vastos e sem aplicação, têm pouco poder quando entopem relatórios, arquivos e bancos de dados. Hoje em dia, informações não faltam. Faltam ferramentas para entregar a informação certa às pessoas certas no tempo certo. (DAVENPORT, 1998, p. 173 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 129).

Ou seja, é necessário adotar ferramentas e sistemas capazes de gerenciar os imensos bancos de dados existentes nas instituições para garantir o acesso às informações. Além disso, é fundamental que haja também uma equipe coordenada e envolvida com o tratamento, a guarda e a disponibilização das informações, conforme sugerem Montenegro Júnior e Vieira (2016):

Crescer e aperfeiçoar os métodos de acesso às informações são ações que estão relacionadas a como a informação é difundida dentro da organização. Nesse sentido, as melhores práticas podem ser compartilhadas e trabalhadas em equipe, objetivando criar padrões formados a partir da participação dos que compõem a organização. Só assim será possível gerir informação e criar conhecimento de forma harmônica, efetiva e que motive os colaboradores para a busca de um objetivo comum. (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 133).

Apesar da relevância desse tema da gestão estratégica das informações nas universidades públicas e sua relação com o atendimento efetivo da LAI, o presente pesquisador encontrou pouca bibliografia sobre o assunto na literatura, assim como os autores citados. A esse respeito, Montenegro Júnior e Vieira (2016) revelam que este é um tema relativamente novo e inexplorado, o que levou à falta de bibliografia que aborde a reflexão sobre a Lei de Acesso à Informação e suas implicações diversas. Eles perceberam que o tema possui grande possibilidade de ser explorado com mais profundidade, bem como ser relacionado a outras temáticas, a fim de discutir novas possibilidades de estudo e reflexão (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016). Os autores sugeriram como proposta de pesquisas futuras “indagar as possíveis relações da criação da LAI com o aperfeiçoamento da gestão documental ou do fluxo de informações nas atividades do serviço público” (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 133). A sugestão dos autores citados vem ao encontro de uma das propostas de pesquisa deste trabalho, que é investigar o fluxo do acesso às informações em universidades selecionadas.

As reflexões dos autores citados neste subcapítulo vêm confirmar, portanto, a importância da transparência e do acesso à informação pelo cidadão como instrumento de fortalecimento da democracia e da participação social, rompendo disparidades históricas na relação entre Estado e sociedade. Ao citar a carência de recursos humanos e financeiros para a concretização destes ideais, Angélico e Teixeira M. (2012) atestam a necessidade urgente de criarmos subsídios para facilitar o acesso à informação por parte do cidadão. Neste sentido, a pesquisa proposta objetiva justamente suprir esta lacuna de recursos humanos e financeiros, oferecendo recursos tecnológicos para fornecer informações públicas ao cidadão, da forma mais atualizada possível.

Apesar dos avanços, a constatação dos autores de que as universidades e os órgãos públicos em geral ainda estão muito aquém do desejado no quesito transparência, não obstante a implementação da Lei de Acesso à Informação, reforça a necessidade de intervenção defendida na presente dissertação, oferecendo mais opções tecnológicas para suprir a lacuna de recursos humanos e financeiros observados nas instituições, com relação à gestão, ao acesso e à disponibilização de informações públicas.

Ao destacar a necessidade de transparência e prestação de contas por parte das instituições como forma de aperfeiçoar a oferta de serviços à população e o controle social da gestão pública, os autores supracitados reforçam o objetivo geral da presente dissertação, que é aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa advinda da LAI.

Será apresentado, a seguir, o segundo eixo teórico do presente trabalho, que traz reflexões sobre comunicação, *Internet* e cultura digital, e como esses temas impactaram o acesso à informação e a transparência nas instituições públicas brasileiras.

3.1.2 Comunicação, Internet e cultura digital

A cultura, segundo Capelli *et al.* (2008 apud BRUNO; COUTO, 2019), é um conjunto de valores e crenças partilhadas por um determinado grupo social que, ao mesmo tempo, passa a produzir regras que determinam o modo com que seus membros veem e situam-se no mundo. Ampliando essa discussão com Geertz (2008),

os autores Bruno e Couto (2019) introduzem duas ideias complementares, tencionando o conceito de cultura, segundo sua natureza essencialmente humana: a primeira delas é a de que a cultura é um conjunto de mecanismos de controle, incluindo regras, receitas e instruções, criados para governar o comportamento humano.

A segunda ideia é a de que o homem é justamente o animal mais dependente destes mecanismos de controle para ordenar o seu comportamento (GEERTZ, 2008). Neste sentido, não há como se pensar o homem sem os símbolos e regras culturais que norteiam o seu comportamento social. Segundo Geertz (2008), sem estes mecanismos de ordenação e controle, o ser humano se tornaria ingovernável e tenderia ao caos social. Ao mesmo tempo, é o próprio homem que produz, em um movimento dialético, os símbolos e receituários com que modela a sua cultura para, a partir dela, guiar o seu comportamento. Partindo da concepção de Geertz (2008) sobre cultura, Bruno e Couto (2019) entendem criticamente que

pensar em culturas híbridas como mecanismos de controle, e no homem como ser dependente de tais mecanismos, implica em assumir que somos ao mesmo tempo produtores e consumidores do que nos aprisiona e do que poderia nos libertar. (BRUNO; COUTO, 2019, p. 103).

Essa concepção de Bruno e Couto (2019) nos remete ao conceito habermasiano do agir comunicativo, que pode ser compreendido como

um processo circular no qual o ator é as duas coisas ao mesmo tempo: ele é o iniciador, que domina as situações por meio de ações imputáveis; ao mesmo tempo ele é também o produto das tradições nas quais se ancora, dos grupos solidários aos quais pertence e dos processos de socialização nos quais se cria. (HABERMAS, 2003, p. 166 apud PESCE, 2010, p. 38).

Ou seja, temos aqui um paradoxo no qual o ser humano é, ao mesmo tempo, produtor e consumidor de cultura. Segundo Bruno e Couto (2019), torna-se necessário perceber, a partir desse paradoxo, a relação dialética entre produzir mecanismos de controle e ao mesmo tempo criticar a própria produção, criando, assim, novas formas de se libertar de tais mecanismos. Entretanto, é possível que estas novas formas de libertação acabem por se tornar também outras possibilidades de controle (BRUNO; COUTO, 2019). É preciso, portanto, tencionar as estruturas de controle culturais

existentes, produzindo, assim, culturas híbridas e rizomáticas, que permitam a quebra e a dissonância dos paradigmas estabelecidos, conforme sugerem os autores: “o momento atual é mesmo composto preponderantemente por culturas híbridas, mas que se fazem rizomáticas e, por meio de tais potências, criam 'linhas de fuga' dos controles que lhe são inerentes” (BRUNO; COUTO, 2019, p. 103).

Nesse contexto, a cultura digital é formada, segundo Bruno e Couto (2019), a partir dessa cultura híbrida, que se gesta na multiplicidade, no devir e na imprevisibilidade. Com o advento desse novo paradigma cultural e tecnológico, as fronteiras entre nações, etnias, idiomas e culturas se encurtam e se rompem, transformando o ciberespaço em um arcabouço cultural heterogêneo (BRUNO; COUTO, 2019). Habermas (2006 apud PESCE, 2010), por sua vez, faz uma ponderação sobre o papel da cultura digital e da tecnologia nos atuais processos de organização societária, percebendo contradições inerentes a este instrumental:

Por um lado, a ampliação da esfera pública midiática, a condensação das redes de comunicação e o aumento do igualitarismo. Por outro, a descentralização dos acessos à informação e a fragmentação dos nexos de comunicação. Como consequência, outra tensão: em um turno, a subversão positiva em regimes totalitários; em outro, o enfraquecimento das conquistas das esferas públicas tradicionais, em meio ao anonimato e à dispersão de informações. (HABERMAS, 2006 apud PESCE, 2010, p. 38).

Apesar das contradições advindas da revolução tecnológica, o autor aponta possibilidades para a efetivação de uma racionalidade comunicativa:

Diante da premissa de que o mundo da vida ergue-se em meio à experiência partilhada pelos sujeitos sociais, os novos movimentos sociais (ecológico, pacifista, feminista, de grupos sexuais discriminados, dentre outros) apresentam, em sua materialidade histórica, uma fecundidade para o processo de descolonização do mundo da vida comum a todos e oferecem alternativas às clássicas formas de organização societária. Tal entendimento faz com que as organizações sociais sejam percebidas como potencializadoras da racionalidade comunicativa, desde que não se automatizem, à semelhança do ocorrido com o sistema produtivo. (HABERMAS, 2006 apud PESCE, 2010, p. 38).

Neste sentido, assim como Bruno e Couto (2019), Habermas (2006 apud PESCE, 2010) sugere alternativas às formas clássicas de organização da sociedade,

mediante as quais o sujeito possa se emancipar e quebrar as estruturas de controle existentes, dando origem a novas produções culturais, pautadas pela racionalidade comunicativa.

Neste contexto da cultura digital, a inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)²² nos órgãos e entidades públicas, tais como computadores, *Internet* e dispositivos móveis, não só possibilitou o atendimento às determinações da Lei de Acesso à Informação, como também ressignificou o conceito de transparência pública (ÁVILA, 2018). A comunicação analógica de fluxo unilateral entre emissores e receptores muda com o advento da tecnologia digital, pela qual as informações passam a transitar de forma multidirecional e interativa, e os papéis de emissores e receptores fundem-se em uma construção colaborativa da informação. A transparência pública passa a ser, portanto, construída de forma colaborativa e não mais verticalizada ou unidirecionalizada (TAVARES; PEREIRA, 2011).

No momento em que a LAI é promulgada, o acesso à informação deixa de ser uma possibilidade para se transformar em um direito do cidadão e um dever do Estado. A partir deste momento, conseguimos trazer estas duas instâncias para o mesmo nível de comunicação, contemplando o que Habermas (1987 apud ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012) classifica como “situação ideal de fala”. Esse panorama contempla o conceito habermasiano de ação comunicativa, em que os sujeitos se comunicam com vistas a um entendimento mútuo, oriundo da fala e da ação intersubjetivas. Segundo o autor, a racionalidade instrumental, voltada unicamente ao êxito, teria produzido um esvaziamento da ação comunicativa, gerando no homem contemporâneo formas de sentir, pensar e agir fundadas no individualismo, na competição e no cálculo. Na ação comunicativa, por sua vez, voltada ao entendimento, “os atores buscam entender-se sobre uma situação e ação para poderem assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações” (HABERMAS, 1987, p. 124 apud ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012, p. 13). Ainda segundo Angélico e Teixeira M. (2012), a

²² O termo Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) foi utilizado nesta dissertação, por opção do autor, para se referir a todo e qualquer tipo de tecnologia que trate de informação e auxilie a comunicação, seja na forma de *hardware*, *software*, rede ou telemóveis em geral (INSTITUTO SENAI DE INOVAÇÃO PARA TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, 2019).

Algumas correntes consideram o termo insuficiente para abarcar as tecnologias digitais atuais, entendendo que elas não somente informam e comunicam, mas também promovem uma interação do usuário com a interface que ele utiliza. Neste caso, estas correntes preferem utilizar as terminologias “tecnologias digitais” e/ou “tecnologias em rede”.

promulgação da LAI favorece o processo de gestão social, uma vez que o exercício da autoridade passa a prover do compartilhamento democrático das decisões de caráter coletivo e de interesse público entre os diversos atores sociais envolvidos.

Neste sentido, seguindo a linha de Habermas, Tenório (2012 apud ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012) define a dialogicidade como o processo de tomada de decisão sem discriminação de quaisquer atores sociais e comprometida com o bem-estar da sociedade. Assim sendo, para que ela seja efetivamente uma prática, as informações precisam estar disponíveis para todos os envolvidos de forma compreensível, o que será um elemento central no debate, com vistas a construir consensos, pelo fato de possibilitar que os diferentes grupos, na defesa de seus interesses, estejam em condições de igualdade no ato de negociar (ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012). Pesce (2010) reafirma essa necessidade de diálogo e consenso para as tomadas de decisão em um ambiente participativo, a partir da racionalidade comunicativa de Habermas:

A racionalidade comunicativa professa que a complexidade e a intransparência das atuais sociedades capitalistas, mais do que nunca demandam a emergência de consensos qualificados, construídos em processos argumentativos abertos e livres de coação, que suspendam temporariamente algumas pretensões de validade, para repensá-las no seio da comunidade comunicacional (mediante a ética do discurso). (PESCE, 2010, p. 39).

Reforçando o papel crucial do diálogo para a construção da racionalidade comunicativa, a autora recorre ainda a Freire (1983). O educador brasileiro entende que não há outro caminho para o humanismo autêntico que não seja a dialogicidade. Segundo ele,

ser dialógico, para o humanismo verdadeiro, não é dizer-se descomprometidamente dialógico; é vivenciar o diálogo. Ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não sloganizar. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade. Esta é a razão pela qual, sendo o diálogo o conteúdo da forma de ser própria à existência humana, está excluído de toda relação na qual alguns homens sejam transformados em “seres para outro” por homens que são falsos “seres para si”. É que o diálogo não pode travar-se numa relação antagônica. O diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o “pronunciam”, isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos. (FREIRE, 1983, p. 28).

Tanto Habermas quanto Freire, em seus projetos de reconstrução social, enfatizam as relações intersubjetivas como essenciais para se buscar uma sociedade mais humanizada, solidária e emancipadora (PESCE, 2010). Os autores também sinalizam uma preocupação quanto à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que “podem advogar em favor da humanização, ou da coisificação do homem, a depender do enfoque que se dê” (PESCE, 2010, p. 51). Eles entendem, portanto, que o agir comunicativo, o diálogo e o estabelecimento de consensos são primordiais para alcançarmos uma sociedade mais transparente, participativa e democrática, e veem as TIC como ferramentas importantes de promoção desta realidade, desde que sejam utilizadas de forma adequada, a serviço do humanismo emancipador, e não da reprodução de um *status quo* ditado pelo sistema econômico e social dominante.

O uso da tecnologia digital e da *Internet* como propulsoras do acesso à informação e da transparência pública vem ganhando destaque na legislação brasileira nas últimas duas décadas. Conforme Platt Neto, Cruz e Vieira (2006), a Lei nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece que instrumentos de transparência devem ser amplamente divulgados, inclusive por meios eletrônicos de acesso público, como a *Internet*. Já a Lei nº 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), determina que é dever do Estado garantir o direito de acesso às informações de caráter geral e de interesse coletivo, independentemente de solicitações, utilizando para tal procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara, em linguagem de fácil compreensão e em local de fácil acesso (GARRIDO, 2012). A LAI sugere que sejam utilizadas formas de comunicação viabilizadas pela Tecnologia da Informação, sendo obrigatória a divulgação dos dados em sítios oficiais da rede mundial de computadores (*Internet*). Na divulgação das informações, deverão constar as respostas às perguntas mais frequentes da sociedade. A lei determina ainda a obrigação de todos os órgãos públicos criarem um serviço de informações ao cidadão, com o fornecimento gratuito dos dados e a possibilidade indispensável de requerê-los via *Internet* (BRASIL, 2011a).

Com relação ao formato e à disponibilização dos dados, Platt Neto, Cruz e Vieira (2006, p. 137) afirmam que “a transparência, como princípio da gestão fiscal responsável, ligado ao princípio constitucional da publicidade, pressupõe a compreensibilidade das informações como condição indispensável”. A Lei de Acesso à Informação também enfatiza o aspecto da compreensibilidade das informações, ao

estabelecer que os sítios de *Internet* devem “conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”. Michener (2011 apud MINETTO, 2012) esmiúça ainda mais esse conceito, ao dizer que a transparência está relacionada não só com o fluxo da informação, mas também com a qualidade e o uso que se faz desta. Ele defende que um sistema transparente deve possuir, no mínimo, duas características: visibilidade e inferibilidade. Neste sentido, o autor entende que a transparência não depende apenas do quão visível é a informação, mas também da possibilidade de ela conduzir a inferências corretas (MICHENER, 2011 apud MINETTO, 2012).

Além do aspecto da compreensibilidade das informações, a Lei de Acesso à Informação determina também que os *sites* governamentais devem “possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações” (BRASIL, 2011a, recurso on-line). Seguindo essa diretriz, Platt Neto, Cruz e Vieira (2006) entendem que a disponibilização das informações em HTML e em imagem nos *sites* facilitam a visualização, mas, em compensação, dificultam a impressão e a transposição dos dados para outros formatos de apresentação. Para contornar o problema, eles também sugerem a possibilidade de apresentar versões dos demonstrativos nos formatos de planilha eletrônica e Adobe Acrobat Reader (PDF), para facilitar a captura dos dados pelos interessados. A Lei de Acesso à Informação determina ainda que os órgãos mantenham os dados atualizados e que forneçam meios para que o próprio requerente pesquise as informações desejadas (BRASIL, 2011a). Por fim, a lei também estimula a disponibilização de dados abertos, em seu art. 8º, § 3º, em que orienta as instituições a “possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina” (BRASIL, 2011a, recurso on-line). Essa determinação foi mais bem regulamentada no Guia de Transparência Ativa da CGU, no qual ela sugere a criação de um Plano de Dados Abertos pelas instituições (BRASIL, 2019b).

Conforme o destaque dos autores, portanto, o uso de recursos de Tecnologia da Informação apresenta-se como instrumento essencial para se garantir uma transparência pública efetiva, confirmando a necessidade expressa no presente caso de gestão. As observações deles sobre o formato dos dados digitais aparecem como um aspecto importante abordado no caso. Eles sustentam a ideia de que a disponibilização dos dados em formatos abertos, como planilhas eletrônicas, por

exemplo, favorece a captura das informações pelos interessados. Ao mesmo tempo, a necessidade de se buscar formas alternativas de simplificar a linguagem para o melhor entendimento da comunidade, levantada pelos autores, também vem ao encontro da proposta deste trabalho, que é buscar soluções para a disponibilização dos dados de forma simples e intuitiva aos usuários, facilitando a navegação pelas informações requisitadas. Outrossim, a busca por soluções mais dinâmicas de acesso aos dados e a utilização de linguagens mais próximas a do usuário também vêm contemplar o conceito habermasiano de ação comunicativa, trazendo o cidadão para o mesmo “nível de fala” das informações as quais ele procura.

O capítulo a seguir aborda a metodologia de pesquisa, os instrumentos e os percursos investigativos adotados no presente trabalho.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção, será descrita a metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho. Segundo Flick (2009),

os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos. (FLICK, 2009, p. 23).

Desta forma, foi feita na presente dissertação uma pesquisa de campo do tipo qualitativa, na qual foram investigadas as principais iniciativas de acesso à informação e transparência nos órgãos e universidades públicas federais com o objetivo de propor reflexões, melhorias e sugestões para o acesso e a disponibilização de informações públicas na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Segundo Flick (2013), na pesquisa qualitativa, o pesquisador não parte necessariamente de um modelo teórico da questão que está estudando e, diferentemente da pesquisa quantitativa, ele não se molda na mensuração, nem na padronização da situação de pesquisa. Ao invés disso, o pesquisador qualitativo escolhe os participantes propositalmente e seleciona pequenos números de casos, segundo sua relevância. A coleta de dados é concebida de uma maneira muito mais aberta e menos questões e respostas são definidas antecipadamente, proporcionando

um uso maior de questões abertas. Espera-se que os participantes respondam às questões espontaneamente e com suas próprias palavras (FLICK, 2013). A partir das concepções do autor sobre pesquisa qualitativa, foi selecionada uma gama menor de instituições para participarem do estudo. O parâmetro utilizado para este recorte foi o destaque das universidades nos temas investigados.

Com relação aos instrumentos de pesquisa, Flick (2013) argumenta que a principal diferença entre questionário e entrevista é o grau de padronização do procedimento. O questionário contém listas predefinidas de perguntas e respostas e é mais utilizado em pesquisas de levantamento padronizadas, enquanto a entrevista remete a investigações não padronizadas, em que o sujeito tem mais liberdade para responder às questões, de forma mais aberta (FLICK, 2013). Segundo o autor, as entrevistas subdividem-se em quatro categorias:

- entrevistas semiestruturadas, baseadas em um guia da entrevista, com tipos diferentes de perguntas a serem respondidas de um modo em maior ou menor grau aberto e extensivo;
- entrevistas baseadas em narrativas, cujo foco é convidar os entrevistados a contar aspectos de sua história de vida;
- entrevistas que misturam as perguntas e estímulos narrativos; e
- grupos focais, que abordam discussões em grupo ao invés de participantes isolados. (FLICK, 2013, p. 114).

A partir das definições acima, foram selecionados, como instrumentos de pesquisa para o presente trabalho, questionários e entrevistas semiestruturadas. Os questionários foram aplicados para investigar o processo de acesso à informação nas universidades selecionadas, uma vez que era necessário estabelecer uma padronização das perguntas e mensurar as respostas a partir de um conjunto de objetos de estudo predefinidos. Já as entrevistas semiestruturadas foram utilizadas para investigar as ferramentas e aplicações de transparência ativa nas universidades, uma vez que cada aplicação tem as suas particularidades, o que não permitiria uma investigação padronizada. Neste caso, foi necessário entrevistar os responsáveis pela implementação das aplicações nas instituições, de forma a conhecer os processos individuais de cada uma delas. Foi escolhida a entrevista do tipo semiestruturada para que se pudesse ter um roteiro de entrevista, que seria o modelo a ser utilizado para investigar as universidades. A partir deste roteiro-base, cada entrevistado teve liberdade para responder às perguntas da forma que lhe fosse mais apropriada e este

pesquisador, por vezes, fez perguntas adicionais de acordo com a resposta e os rumos que a entrevista ia tomando. Esse tipo de procedimento é característico da pesquisa qualitativa, conforme mencionado por Flick (2013) anteriormente. Posteriormente, a partir dos dados coletados nos questionários e dos relatos dos entrevistados, foi feita a análise dos dados, subsidiada pelo referencial teórico da dissertação.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2006 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) a define da seguinte forma:

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 2006, p. 38 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 734).

Como a análise de conteúdo consiste em uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo expresso sobre determinado tema, torna-se necessário decodificar o que está sendo comunicado (VERGARA, 2005 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Para a decodificação dos dados, o pesquisador pode utilizar vários procedimentos, buscando identificar o mais apropriado para o material a ser analisado, entre eles, a análise de categorias (CHIZZOTTI, 2006 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A categorização consiste na

classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (BARDIN, 2006, p. 117 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 735).

Baseado no conceito de categorização, esta dissertação trabalhou com a divisão da análise dos dados em eixos teórico-analíticos, criados para facilitar o percurso investigativo. Eles têm por objetivo guiar a pesquisa sob um determinado aspecto do problema, dialogando com o referencial teórico estabelecido para a dissertação. Dentro do conjunto de dados definido como transparência dos órgãos públicos, existem dois grupos de elementos: a transparência passiva e a transparência ativa. Segundo a Lei de Acesso à Informação,

Transparência passiva é a disponibilização de informações públicas em atendimento a demandas específicas de uma pessoa física ou jurídica; e

Transparência ativa é a divulgação de dados por iniciativa do próprio setor público, ou seja, quando são tornadas públicas informações, independente de requerimento, utilizando principalmente a Internet. (BRASIL, 2019a, recurso on-line).

A partir desses grupos de transparência, foram criados dois eixos teórico-analíticos e dois subcapítulos correspondentes, para cada um deles:

- a) 3.2.1: acesso à informação nas universidades públicas federais (transparência passiva);
- b) 3.2.2: transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e nas universidades federais (transparência ativa).

O primeiro eixo teórico-analítico (subcapítulo 3.2.1) teve como finalidade apresentar a configuração da pesquisa empreendida sobre o acesso à informação nas universidades públicas federais e, assim, contribuir com reflexões sobre o problema da recorrência nos pedidos de acesso à informação dirigidos à UFJF. Ele se refere, portanto, ao aspecto da transparência passiva das instituições, ou seja, quando um cidadão solicita uma informação diretamente a um órgão público. Assim sendo, esse eixo teórico-analítico investigou o fluxo dos pedidos de acesso à informação solicitados pelos cidadãos às universidades.

Neste primeiro eixo teórico-analítico, foi investigado o processo de acesso à informação em 10 universidades selecionadas, por meio de um questionário contendo 9 questões fechadas e 3 questões abertas, que abordaram o fluxo das informações nos setores – os caminhos percorridos desde a solicitação até a entrega dos dados. Foram mapeados também as dificuldades e os acertos das universidades neste âmbito, de forma a traçar um paralelo com a realidade da UFJF e propor soluções para o aprimoramento da gestão das informações na instituição. Além disso, foi realizada uma entrevista com um servidor responsável pelo SIC da UFJF, com o intuito de compreender melhor a realidade do acesso à informação na instituição.

O segundo eixo teórico-analítico proposto (subcapítulo 3.2.2) teve como objetivo apresentar a configuração da pesquisa empreendida sobre as ferramentas e as aplicações para a geração de dados estatísticos nos *sites* e portais de transparência de órgãos e universidades federais do Brasil. Ele se refere, portanto, ao aspecto da transparência ativa das instituições, ou seja, quando um órgão público divulga

espontaneamente as suas informações, independentemente de solicitação. Assim sendo, esse eixo teórico-analítico investigou os recursos utilizados pelas universidades e órgãos públicos para a divulgação de informações de forma ativa em seus *sites* e em seus portais de transparência.

Neste segundo eixo teórico-analítico, foram pesquisadas as iniciativas de sucesso com relação à transparência e à divulgação de informações públicas nas instituições, por meio de entrevistas com os responsáveis pelas soluções disponibilizadas. Foram investigados, neste âmbito, o Portal da Transparência do Governo Federal; a plataforma Unilab em Números, da Unilab; os painéis de acompanhamento; e portais de dados abertos da Universidade Federal do Cariri (Ufca), da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Essas instituições utilizam ferramentas de TI para disponibilizar os dados em formato aberto e/ou de forma ativa, por meio de painéis de acompanhamento dinâmicos. O estudo dessas ferramentas e aplicações abriu caminhos para a disseminação de informações de forma ativa também na UFJF. Além disso, foi realizada uma entrevista na universidade com um servidor responsável pelo gerenciamento do Portal da Transparência da UFJF, com o intuito de compreender melhor a realidade da transparência ativa na instituição.

A pesquisa empreendida teve como objetivo fornecer subsídios para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE) que venha contribuir para o aprimoramento da divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, atendendo de forma mais efetiva à Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011.

O Quadro 2 ilustra as relações entre as evidências do caso de gestão que guiaram a apresentação do segundo capítulo, e a disposição dos eixos teórico-analíticos propostos para a pesquisa:

Quadro 2 - Eixos teórico-analíticos do caso de gestão

Questão de pesquisa	Evidências do caso	Eixos teórico-analíticos	Tipo de transparência
Como aprimorar a divulgação de dados públicos na UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011?	Pedidos de acesso à informação dirigidos de forma recorrente ao CGCO/UFJF.	Acesso à informação nas universidades públicas federais.	Transparência passiva.
	Fragilidades na divulgação de informações públicas no Portal da Transparência e páginas de acesso à informação da UFJF.	Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais.	Transparência ativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Será apresentado, a seguir, um detalhamento da proposta e do percurso metodológico a partir dos eixos teórico-analíticos apresentados acima.

3.2.1 Acesso à informação nas universidades públicas federais

Este eixo teórico-analítico teve como finalidade empreender uma pesquisa sobre o acesso à informação nas universidades públicas federais e, assim, contribuir com reflexões sobre o problema da recorrência nos pedidos de acesso à informação dirigidos à UFJF, conforme evidenciado no Capítulo 2. Para definir o recorte das universidades federais pesquisadas, foi utilizado como critério o destaque no quesito transparência e acesso à informação. O resultado da pesquisa intitulada “Ranking da Transparência 2018: caminhos para o acesso à informação nas universidades federais” (ALVARENGA, 2018a) foi utilizado como referência para construir o recorte.

Nessa pesquisa, Alvarenga (2018b) analisou os pedidos de acesso à informação dirigidos às principais universidades públicas federais do país, registrados no Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) no ano de 2017, comparando o tempo médio de resposta, o número de pedidos e o número de prorrogações de prazo de cada uma delas. A UFJF figurou em 38º lugar nessa pesquisa, entre 63 universidades investigadas. Essa colocação mediana da universidade no *ranking* de transparência reforça a necessidade de intervenção expressa no presente caso de gestão. A partir dos resultados obtidos na pesquisa mencionada, foram selecionadas para serem utilizadas como objeto de estudo do

presente trabalho, portanto, as 10 melhores universidades federais do país, de acordo com a ordem de classificação no *ranking* de transparência, descritas na lista abaixo:

- a) Universidade Federal do Cariri (Ufca);
- b) Universidade Federal do Ceará (UFC);
- c) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio);
- d) Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS);
- e) Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
- f) Universidade Federal de São João Del Rey (UFSJ);
- g) Universidade Federal de São Carlos (Ufscar);
- h) Universidade Federal do Amapá (Unifap);
- i) Universidade Federal de Itajubá (Unifei);
- j) Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). (ALVARENGA, 2018b).

A seleção justifica-se pelo objetivo geral do presente trabalho, que é aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa advinda da LAI. Posto isso, entende-se que a pesquisa sobre o fluxo de atendimento aos pedidos de acesso à informação nas universidades com as melhores colocações no *ranking* de transparência contribui para o aprimoramento do acesso à informação na instituição.

Para efetivar o estudo, os servidores responsáveis pelo atendimento aos pedidos de acesso à informação nas universidades foram contatados, via *e-mail*, e convidados a participarem da pesquisa, que se deu por meio de um questionário semiestruturado, especificado no Apêndice A do presente trabalho. Inicialmente, das 10 universidades investigadas, 7 responderam ao questionário enviado em tempo hábil. Como as outras 3 universidades não responderam, tentou-se o contato telefônico com elas, sendo constatado que, por conta da pandemia de Covid-19, os servidores estavam afastados e as instituições não estavam com seu fluxo de atendimento normalizado. Desta forma, essas 3 instituições só responderam ao questionário após este pesquisador entrar com pedidos formais de acesso à informação no e-SIC do governo federal, evidenciando que, neste caso, o sistema realmente funcionou para a finalidade a que se propõe, qual seja: garantir aos cidadãos o direito de acesso às informações, conforme preconiza a LAI.

No âmbito da UFJF, foi realizada uma entrevista com um servidor responsável pelo SIC da universidade que, nesta dissertação, será denominado como Servidor UFJF 1 (SJF1), para preservar a sua identidade. Por conta da pandemia de Covid-19,

a entrevista foi feita a distância, no dia 22 de maio de 2020, através do *Google Meet*, sendo posteriormente transcrita para o presente trabalho. O roteiro dessa entrevista encontra-se no Apêndice B desta dissertação. Optou-se por entrevistar um servidor do SIC da UFJF porque esse é o setor da universidade responsável por receber os pedidos de acesso à informação. Desta forma, foi possível conhecer o fluxo do acesso às informações na instituição.

O processo metodológico do eixo teórico-analítico proposto consistiu em investigar o fluxo do atendimento aos pedidos de acesso à informação nas instituições selecionadas, bem como a divulgação de dados públicos em seus portais de transparência. O objetivo foi identificar os sistemas de gerenciamento de informações mais eficientes, as categorias de pedidos solicitados de forma mais recorrente, os tipos de dados divulgados nos portais e as principais dificuldades encontradas com relação ao acesso à informação e à transparência nessas instituições.

Com o levantamento desses dados, foi feita uma análise relacionando a divulgação de dados públicos com os pedidos de acesso à informação registrados. Essa análise subsidiou a hipótese defendida no presente trabalho, qual seja, que a falta de divulgação de dados públicos em determinadas áreas, em especial na área acadêmica, gera pedidos recorrentes de acesso à informação nos canais de atendimento. Por fim, teve-se como objetivo propositivo traçar um paralelo entre os sistemas de gerenciamento dessas instituições com os processos utilizados na UFJF, de forma a subsidiar um plano de ação para aprimorar o acesso à informação nesta instituição.

3.2.2 Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais

Este eixo teórico-analítico teve por objetivo direcionar a pesquisa a respeito das ferramentas para geração de gráficos e dados estatísticos nos *sites* e portais de transparência de órgãos e universidades federais do Brasil e, assim, contribuir para o aprimoramento da divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, atendendo de forma mais efetiva à Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011. O recorte efetuado, neste caso, levou em consideração as iniciativas eficazes de órgãos públicos voltadas para a geração de dados estatísticos nos *sites* e portais das instituições. O critério utilizado para esta seleção foi o atendimento mais efetivo às

determinações da LAI, mais especificamente do art. 8º, § 3º. Neste sentido, as categorias de análise estabelecidas para o presente estudo, em conformidade com a LAI, foram:

- a) Acesso à informação em linguagem clara, acessível e de fácil compreensão;
- b) Navegabilidade e pesquisa de conteúdo com aplicação de filtros de consulta;
- c) Possibilidade de gravação de relatórios em formatos abertos e não proprietários;
- d) Informações atualizadas com frequência.

Considerando-se as categorias supracitadas, foram encontrados dois exemplos de iniciativas bem-sucedidas com relação à divulgação de dados públicos nos portais de transparência e nos *sites* governamentais.

O primeiro exemplo considerado, neste caso, foi o próprio Portal da Transparência do Governo Federal (BRASIL, 2019k). Esse portal possui uma plataforma com painéis de dados e consultas detalhadas, que facilitam a pesquisa e a manipulação dos dados pelos usuários. A página “Despesa Pública”, apresentada na Figura 7, traz-nos um exemplo de painel de dados da plataforma:

Figura 7 - Painel Despesa Pública do Portal da Transparência do Governo Federal



Fonte: Brasil (2020b).

Como se observa na Figura 7, a aplicação do Portal da Transparência do Governo Federal gera gráficos estatísticos dinâmicos, nos quais o usuário pode filtrar os dados de entrada e visualizar as informações na tela. Além disso, a plataforma também oferece o recurso de consultas detalhadas. A seguir, a Figura 8 traz um exemplo da página “Benefícios ao Cidadão”:

Figura 8 - Página Benefícios ao Cidadão do Portal da Transparência do Governo Federal

FILTROS APLICADOS:

Período de: 07/2020 ✕

Período até: 07/2020 ✕

LIMPAR

Dados atualizados até: 04/2020 (Caixa Econômica Federal - Seguro Defeso), 04/2020 (Caixa Econômica Federal - PETI), 06/2020 (Caixa Econômica Federal - Bolsa Família), 05/2020 (Caixa Econômica Federal - Garantia Safra), 07/2020 (Folha de Pagamentos do Instituto Nacional do Seguro Social - BPC)

Tabela de dados

DETALHAR	PROGRAMA SOCIAL ↕	MÊS/ANO ▾	UF ↕	MUNICÍPIO ↕	VALOR DISPONIBILIZADO (Rs) ↕
Detalhar	BPC	07/2020	AL	JARAMATAIA	58.520,00
Detalhar	BPC	07/2020	PB	JOCA CLAUDINO	15.675,00
Detalhar	BPC	07/2020	RN	ESPÍRITO SANTO	99.275,00
Detalhar	BPC	07/2020	SE	CUMBE	30.305,00
Detalhar	BPC	07/2020	MG	PRATÁPOLIS	195.415,00

Fonte: Brasil (2020c).

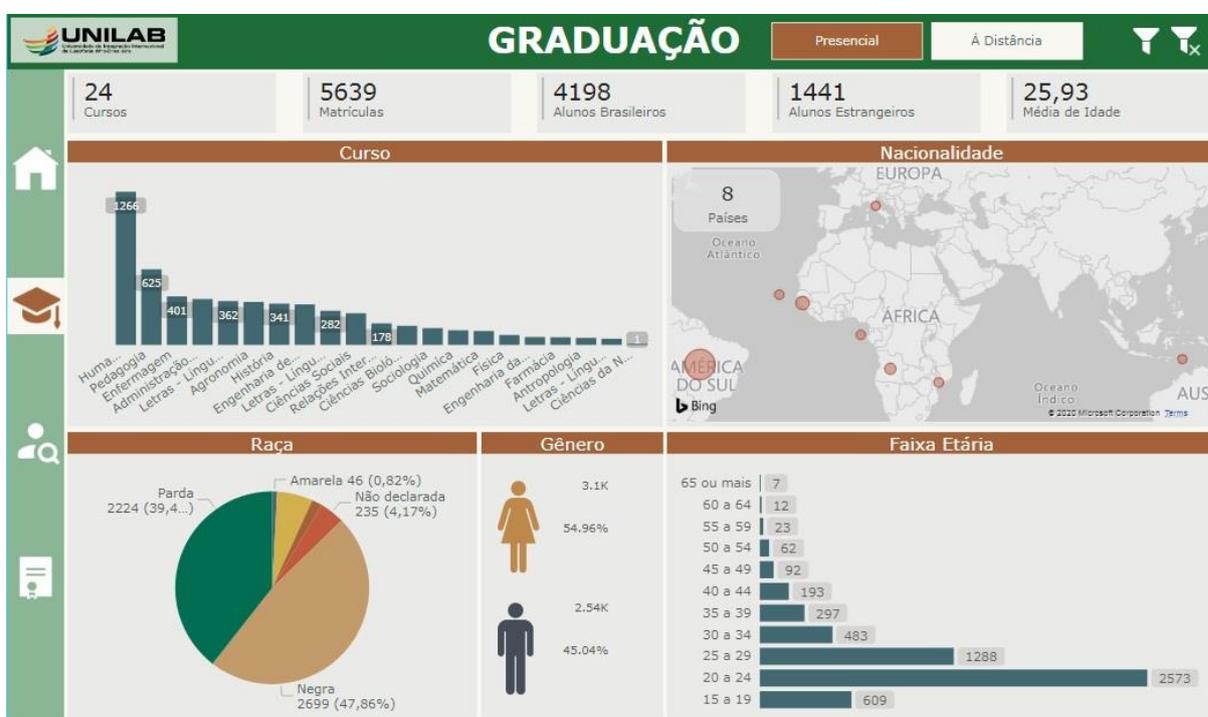
Conforme se observa na figura acima, o governo federal promoveu a abertura de seus dados por meio das páginas de consultas detalhadas, com filtros para o usuário pesquisar e com a possibilidade de baixar os dados brutos em formato de planilha eletrônica.

O segundo exemplo estudado foi a plataforma desenvolvida pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), chamada Unilab em Números (UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA, 2020). Essa aplicação disponibiliza um conjunto de dados da instituição relacionados ao ensino, pesquisa, extensão e administrativo, e tem por objetivo ampliar a transparência na instituição e subsidiar a gestão com informações que auxiliem nas tomadas de decisões (UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA, 2018).

Segundo o coordenador da Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) da Unilab, o que motivou o desenvolvimento da plataforma foi a percepção de que a divulgação de dados institucionais era estática, dando margem para desatualizações. A partir daí, a equipe responsável desenvolveu a plataforma com a inclusão de novos dados a

partir das demandas recebidas pelo órgão, contendo o histórico de dados até os dias atuais, também se adaptando, assim, às determinações legais pertinentes, como a Lei de Acesso à Informação e outras leis federais (UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA, 2018). A base de dados utilizada pela plataforma são os quantitativos encaminhados ao Ministério da Educação, fomentados pelos Censos Educacionais no período de 2011 a 2016. A Figura 9 exibe uma tela de exemplo da plataforma Unilab em Números, “Painel de Ensino – Graduação”:

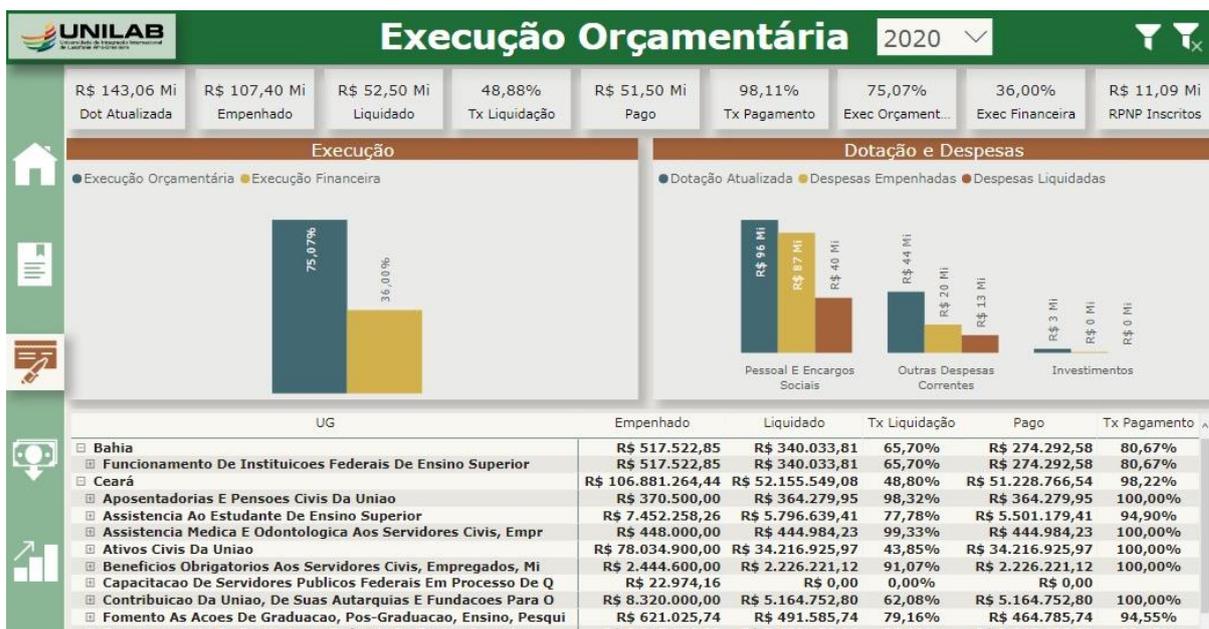
Figura 9 - Painel de Ensino Graduação da plataforma Unilab em Números



Fonte: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2020).

Além de dados de ensino, a plataforma também disponibiliza painéis de outras categorias, como pesquisa, extensão e orçamento, conforme a Figura 10:

Figura 10 - Painel Execução Orçamentária da plataforma Unilab em Números



Fonte: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2020).

Como se pode observar, essa plataforma vem ao encontro das necessidades expressas no presente caso de gestão, buscando adaptar a divulgação de dados institucionais às demandas impostas pela Lei de Acesso à Informação (LAI). Outro dado interessante trazido pelos responsáveis é a possibilidade de utilizar como base de dados as informações enviadas pelos Censos Educacionais ao MEC, alternativa essa que poderia ser utilizada também na UFJF.

Para efetivar o estudo, os responsáveis pela administração das aplicações para divulgação de dados estatísticos nos órgãos públicos foram contatados e convidados a participar da pesquisa, que se deu por meio de um questionário semiestruturado, especificado no Apêndice C do presente trabalho. No âmbito da UFJF, foi feita uma entrevista com um servidor da Proplan, responsável pelo gerenciamento do Portal da Transparência da universidade, cujo roteiro encontra-se descrito no Apêndice D desta dissertação.

O processo metodológico do eixo teórico-analítico proposto consistiu em investigar as ferramentas de divulgação de dados estatísticos nos sites e portais das instituições selecionadas como casos de sucesso, bem como analisar o atual processo de divulgação de informações públicas na UFJF. O objetivo proposto foi analisar o funcionamento desses sistemas e as principais dificuldades encontradas com relação à transparência nos órgãos públicos investigados. A partir desse diagnóstico, foi feito

um paralelo com as formas de divulgação de dados institucionais utilizadas atualmente na UFJF, de forma a subsidiar a elaboração do plano de ação, com vistas a aprimorar a divulgação de informações públicas no Portal da Transparência da instituição, em conformidade com a LAI nº 12.527/2011.

Serão apresentados, a seguir, os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Este subcapítulo abordará a pesquisa de campo realizada na presente dissertação. Serão apresentados os dados obtidos a partir dos questionários enviados às universidades e das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo acesso à informação e transparência nas instituições. A partir desses dados, foram feitas a análise e as reflexões, tendo por base o referencial teórico. O subcapítulo foi dividido em duas seções, referentes aos dois eixos teórico-analíticos propostos para o trabalho, quais sejam:

- a) Acesso à informação nas universidades públicas federais;
- b) Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e nas universidades federais.

A seguir, será apresentado o subcapítulo 3.3.1, referente ao eixo teórico-analítico de pesquisa “Acesso à informação nas universidades públicas federais”.

3.3.1 Acesso à informação nas universidades públicas federais

As 10 universidades investigadas no presente eixo teórico-analítico foram contatadas e convidadas a participar da pesquisa por meio do questionário disponível no Apêndice A desta dissertação. Todas as instituições responderam ao questionário, o que evidencia que elas são responsivas no quesito acesso à informação e transparência. A partir da leitura inicial das informações repassadas, percebe-se que a maioria das instituições engajou-se na pesquisa e concedeu respostas robustas, abrindo linhas de investigação pertinentes de serem exploradas nesta análise.

No âmbito da UFJF, foi realizada uma entrevista com um servidor responsável pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da universidade que, nesta dissertação, será denominado como Servidor UFJF 1 (SJF1), para preservar a sua identidade. A

entrevista foi feita no dia 22 de maio de 2020, tendo como guia o roteiro do Apêndice C. O referido servidor possui formação em História e Ciências Sociais, e ingressou na UFJF em 2014, sendo inicialmente alocado na Central de Atendimento da universidade e posteriormente transferido para o SIC.

As instituições foram questionadas sobre o tamanho da equipe de atendimento e todas elas responderam que a equipe conta com um número de 1 a 5 funcionários, evidenciando o número reduzido de colaboradores para atender a todos os pedidos de acesso à informação que chegam às instituições. Importa ressaltar que as instituições aqui analisadas foram escolhidas por terem as melhores colocações no *ranking* de transparência. É preciso ponderar então que, se as melhores instituições possuem esse cenário de escassez de servidores para o provimento de informações, imagina-se que não seja muito diferente nas demais universidades do país.

A UFJF também integra esse rol de universidades com escassez de recursos humanos no setor de provimento de informações. O SIC da UFJF conta hoje com apenas dois servidores, que se revezam para atender a todas as demandas. Pode-se deduzir, portanto, que esse cenário de escassez seja uma tendência nacional entre as universidades, atualmente. Em um panorama como esse, torna-se essencial adotar medidas que otimizem o trabalho dos servidores, como o investimento em tecnologia, para extrair as informações e disponibilizá-las de forma ativa nos portais de transparência das instituições.

Essa dificuldade com relação aos recursos humanos nas instituições públicas para a implementação da LAI já havia sido relatada por Gama e Rodrigues (2016, p. 54): “a falta de tecnologia, de preparação dos servidores, e de uma gestão de informação no setor público, são alguns dos fatores que dificultam a disponibilização de informações públicas”. Além disso, a pesquisa de Oliveira *et al.* (2013, p. 15) sobre a implementação da LAI na Universidade Federal de Rondônia segue a mesma linha: “conclui-se, pela análise comparativa dos resultados, que a estrutura existente apresenta fragilidades, sobretudo em seus ativos intangíveis: capital humano e tecnológico, visto a sua insuficiência ou inadequação.”

As instituições investigadas também foram indagadas se utilizam algum sistema interno para registro e controle dos pedidos de acesso à informação, além do e-SIC do governo federal. Das 10 universidades investigadas, apenas a Universidade

Federal do Cariri (Ufca) informou que utiliza um sistema interno, o “OS Ticket”²³, desenvolvido por terceiros, para controlar os pedidos de acesso à informação. A Ufca foi a mais bem colocada no *ranking* de transparência, e o fato de ser a única das 10 pesquisadas a utilizar um sistema interno para controle dos pedidos de acesso à informação, dá indícios de como ela conseguiu essa posição de destaque, reforçando o caráter de excelência dessa instituição no quesito transparência. Neste sentido, é possível considerar que a utilização de um sistema interno para controle dos pedidos de acesso à informação é importante para permitir uma maior interação entre os servidores da instituição no provimento das respostas. Ele acaba promovendo uma melhor comunicação entre os atores, maior controle e agilidade no atendimento aos pedidos.

No âmbito da UFJF, ao ser questionado se os atendentes utilizam algum sistema interno para registro e controle dos pedidos de acesso à informação, o Servidor UFJF 1 respondeu o seguinte:

Nós tínhamos uma planilha comum de Excel, mas a gente viu que era um trabalho duplo. O sistema do e-SIC veio sofrendo melhorias desde 2015, de acordo com a demanda. A LAI e o seu decreto de regulamentação são muito recentes, não tem nem dez anos. Aos poucos, o sistema foi sendo implantado dentro das universidades. O e-SIC é um sistema que qualquer cidadão tem acesso através do *site*, através da *internet* e, pelo menos nesses quatro ou cinco anos que eu estou no SIC, ele sofreu algumas modificações e melhorias, de acordo com a demanda. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Segundo sua avaliação, o e-SIC facilitou bastante o processo de acesso à informação na instituição: “assim que um cidadão faz um pedido no sistema, nós recebemos automaticamente no *e-mail* institucional do SIC da UFJF e fica registrado no sistema” (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020). A universidade, então, tem um prazo para responder, conforme as determinações da LAI. O sistema permite ainda que os dois servidores tenham controle de quais pedidos foram atendidos e quais estão pendentes, facilitando a interação entre eles, já que trabalham em turnos diferentes.

²³ O OS Ticket é um sistema de gerenciamento de chamados de suporte de código aberto e amplamente utilizado. Ele integra os pedidos feitos por *e-mail*, telefone e formulários *on-line* em uma *interface web* simples e de fácil utilização. Ele gerencia, organiza e arquiva as solicitações e respostas de suporte em um único local, fornecendo aos atendentes e usuários uma possibilidade de resposta ágil às solicitações (OSTICKET, 2020).

A partir do relato do Servidor UFJF 1 sobre o e-SIC do governo federal, pode-se perceber que o sistema é completo e promove um bom controle dos pedidos de acesso à informação, evidenciando uma automação eficiente da relação entre o cidadão e a universidade nesse quesito. Entretanto, o sistema não fornece controle nem automatiza a relação entre o SIC e os setores internos da universidade, sendo esse um dos pontos deficitários encontrados na pesquisa. Conforme esclarecimento da CGU sobre o fluxo interno dos pedidos de acesso à informação, em seu manual do e-SIC para as instituições do poder executivo federal,

o e-SIC funciona somente para a entrada e saída dos pedidos de acesso. O sistema não abrange o fluxo interno de documentos de cada órgão, entidade ou estatal. Neste primeiro momento, também não haverá uma integração entre o e-SIC e os sistemas existentes de fluxo interno. O SIC deve tomar as providências para responder a um pedido de acesso de acordo com o seu próprio fluxo interno e, em seguida, deve disponibilizar a resposta para o cidadão via e-SIC. (BRASIL, 2016b, p. 4).

Desta forma, torna-se relevante, portanto, pensar no uso de um sistema interno para um melhor gerenciamento, uma melhor comunicação e um maior controle do fluxo interno dos pedidos de acesso à informação, assim como fez a Ufca. Outrossim, a **gestão estratégica da informação** é um dos principais pilares para garantir aos cidadãos o seu direito de acesso pleno às informações, conforme preconiza a LAI. Montenegro Júnior e Vieira (2016) confirmam essa percepção:

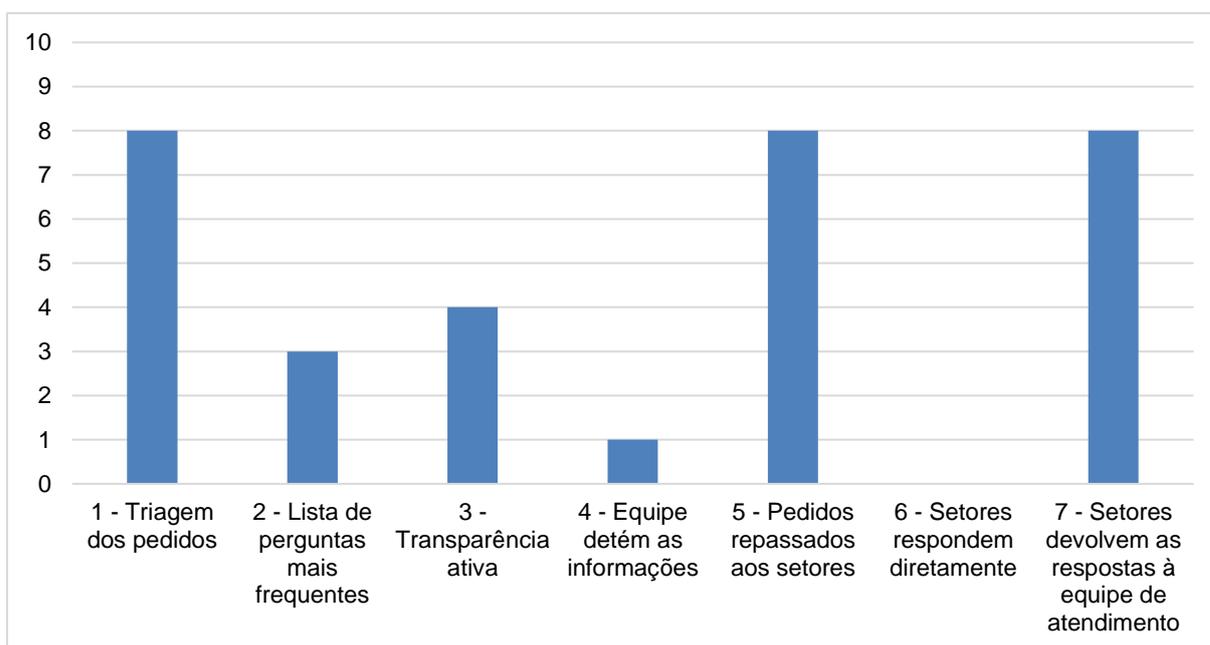
Para que esta informação seja buscada e transmitida com eficiência é necessário que seja elaborado um sistema que administre seu fluxo e determine regras de sua utilização. [...] O "caminho" ou fluxo a ser percorrido para encontrar as informações necessárias deve ser padronizado até certo ponto, viabilizando maior agilidade no processo de resposta ao cidadão que solicite informações pelo sistema. [...] A partir dessa ideia, pode-se prever que a organização estará aprimorando seus fluxos de informações visando melhor atender ao cidadão, em outras palavras, a gestão da informação organizacional estará em evidência nesse processo. (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 131-132).

As instituições investigadas foram arguidas a respeito do fluxo dos pedidos de acesso à informação em seus canais de atendimento, sendo disponibilizadas 7 opções prévias de múltipla escolha para a questão, além de um campo aberto (outros). O item

1 da questão indagou se existe nas universidades uma equipe responsável por fazer a triagem dos pedidos, remetendo cada um deles para o seu respectivo destinatário. O item 2 refere-se à existência de listas ou de sistema interno contendo respostas às perguntas mais frequentes dos usuários, permitindo responder mais rapidamente aos questionamentos. O item 3 verificou se algumas respostas já se encontram no *site* da instituição, em transparência ativa, agilizando o processo de resposta. Os itens 4 e 5 questionaram se a equipe detém a maior parte das informações solicitadas na própria unidade ou se a maioria dos pedidos são repassados aos setores que detêm a informação para serem respondidos. Os itens 6 e 7 questionaram se os setores aos quais os pedidos são repassados respondem diretamente para os usuários que os solicitou ou se eles devolvem as respostas à equipe de atendimento para que ela forneça a informação aos solicitantes.

As respostas das universidades podem ser conferidas no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Fluxo de atendimento das universidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Analisando o fluxo de atendimento das universidades, de acordo com as respostas recebidas nessa questão, percebe-se que a maioria delas (80%) faz uma triagem dos pedidos, remetendo-os para os demais setores que, de fato, detêm a informação. Em seguida, os setores que detêm a informação a fornecem para o setor de atendimento, que finalmente responde ao usuário.

Esse fluxo de atendimento também acontece na UFJF, conforme o relato do Servidor UFJF 1:

Nós recebemos os pedidos no sistema, do sistema a gente pega o *e-mail* e encaminha para o setor. Alguns pedidos são meio nebulosos, então, quando a gente ainda tem alguns elementos para analisar, a gente tenta fazer uma triagem e, na dúvida, às vezes a gente manda para dois setores e pedimos para que eles confirmem se é de competência do setor e, se não for, para onde poderíamos enviar. [...] agora depois de quatro anos acaba que [...] uns 95% dos pedidos a gente sabe para onde encaminhar. Às vezes, quando é um setor que recebe pouca demanda a gente liga. E próximo a vencer o primeiro prazo, a gente encaminha outro *e-mail* para as pessoas. A gente também encaminha uma cópia do *e-mail* para os dirigentes dos setores, pois, assim, nós conseguimos nos respaldar com relação às cobranças. Quando há uma necessidade de prorrogação de prazo, eles encaminham a justificativa e a gente insere no sistema. E essa justificativa chega como resposta também para o solicitante. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

O SJF1 relatou ainda que o SIC foi implantado na universidade há oito anos e que durante esse período foi criando-se uma cultura de acesso à informação na instituição, e as pessoas acostumaram-se com as demandas trazidas pelo setor. No entanto, o entrevistado mencionou a questão do tamanho da universidade e também da estrutura hierárquica expressa no organograma da instituição como um fator dificultador para o acesso à informação:

Existe uma estrutura hierárquica dentro da universidade, não só hierárquica, mas um organograma, onde alguns setores estão mais periféricos, não em relação à importância, mas ao acesso e ao dia a dia administrativo. Então, a gente encontrou [...] alguns problemas em alguns departamentos e faculdades para ter acesso às informações. Não é que eles não queriam fornecer as informações, é por que desconheciam. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

O SJF1 informou, então, que eles fizeram um trabalho de conscientização sobre o SIC e as determinações da LAI com relação aos prazos, sanções, entre outros, nesses setores mais periféricos em termos de organograma e, hoje, essa ideia do acesso à informação já está bem difundida na universidade.

Esse fluxo de atendimento detectado na maioria das universidades (80%) e também na UFJF revela um procedimento “padrão” em que os pedidos de acesso à informação circulam por várias unidades da instituição até conseguirem ser

respondidos de forma satisfatória. Como não se tem um setor que coordena e centraliza as informações, ocorrem atrasos no atendimento, conforme relatado pelas próprias universidades, sendo esse o principal empecilho para o provimento dos dados. Note-se que estão sendo abordadas as universidades com melhor posição no *ranking* de transparência e, mesmo assim, elas apresentam esse problema de gerenciamento do fluxo das informações. Para o presente trabalho, entende-se que a criação de um setor responsável por coordenar a comunicação com as unidades, coletar e fornecer os dados, disponibilizando as informações públicas de forma ativa, agiliza e torna mais eficiente a gestão das informações. Montenegro Júnior e Vieira (2016) reforçam essa ideia, na medida em que compreendem a gestão estratégica da informação como o caminho ideal para a administração eficiente das informações institucionais. Segundo Bearl (2004 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 129), a gestão estratégica da informação estabelece definições, formatos, estruturas, domínios e regras que permitem tratar a informação como um recurso a ser administrado. A partir dessa definição Alvarenga Neto (2005) entende que a gestão da informação busca

integrar e harmonizar as fontes, serviços e sistemas corporativos, criando uma sinergia entre fontes internas e externas de informação organizacional. [...] Sua preocupação concentra-se nos fluxos e ações formais de informação dentro da organização [...] e em sistemas de informação baseados em computadores ou não. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 64).

Além dos resultados encontrados nas universidades investigadas, uma delas informou também que utiliza o Serviço Eletrônico de Informações (SEI) para encaminhar as solicitações às unidades detentoras das informações solicitadas. Esse dado é particularmente interessante de ser explorado nesta dissertação, pois começa a abrir caminhos para a solução de uma deficiência encontrada na gestão do acesso à informação na UFJF, que é a sistematização do fluxo dos pedidos entre o SIC e as unidades detentoras das informações.

Ao analisar o fluxo do atendimento aos pedidos no SIC da UFJF, percebe-se que, apesar da cultura do acesso à informação estar mais difundido na universidade, a comunicação entre o SIC e as unidades detentoras das informações é precário, ocorrendo por meio de envio de *e-mails* e, às vezes, através de ligações telefônicas. Esse procedimento não permite um controle efetivo dos chamados. Além disso, esse

conhecimento adquirido pelos atendentes encontra-se em nível tácito, proveniente da experiência prática deles, não estando formalizado em nenhum documento oficial da universidade, de forma que, se esses servidores tiverem que ser substituídos por algum motivo, perderemos também esse conhecimento, ou seja, a falta de um mapeamento dos setores detentores das informações na universidade foi outro ponto deficitário encontrado durante a entrevista. Segundo Davenport (1998 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016) e Torres e Neves (2008 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016),

para que seja possível um sistema funcionar corretamente, torna-se necessário gerir a informação dentro de uma organização, a qual, pode ser considerado também como o principal insumo para se atingir o fim a que se destina a LAI. (TORRES; NEVES, 2008 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 123).

Para que esta informação seja buscada e transmitida com eficiência é necessário que seja elaborado um sistema que administre seu fluxo e determine regras de sua utilização. (DAVENPORT, 1998; TORRES; NEVES, 2008 apud MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, 2016, p. 131).

Torna-se importante, portanto, pensar em soluções que padronizem e automatizem o trâmite de pedidos de acesso à informação no interior da universidade, permitindo, assim, um melhor gerenciamento do fluxo das informações, conforme orientação dos autores supramencionados.

Ao analisar as universidades que informaram possuir listas/sistema interno contendo respostas às perguntas mais frequentes dos usuários ou já possuir algumas respostas no *site* da instituição em transparência ativa, foi possível constatar que nenhuma delas respondeu positivamente aos dois itens ao mesmo tempo, sendo, portanto, respostas excludentes. Desta forma, pode-se somar os números de respostas positivas com relação aos dois itens e inferir que a maioria das universidades (70%) informaram que fazem uso de listas com as perguntas mais frequentes dos usuários ou utilizam essa informação a partir dos dados divulgados em seus *sites*, em transparência ativa. Este cenário atende a uma diretriz da LAI que estabelece a obrigatoriedade de as instituições disponibilizarem respostas às perguntas mais frequentes da sociedade (BRASIL, 2011a). Ao mesmo tempo, mostra a importância desta diretiva para o bom funcionamento do atendimento aos pedidos de acesso à informação.

Na medida em que as instituições divulgam previamente as respostas às perguntas mais frequentes da sociedade, seja através de listas ou de transparência ativa, os atendedores deixam de ter que buscar as informações nas unidades a cada vez que são solicitadas e, com isso, conseguem um melhor aproveitamento e eficiência no atendimento aos pedidos. Uma ideia que permeia esta dissertação é a de que se uma informação é pública não faz sentido ela não estar divulgada previamente no *site* da instituição. O que dificulta esse processo, em geral, é a escassez de recursos técnicos e humanos, conforme mencionado por Angélico e Teixeira M. (2012, p. 24): “para que informações transformem-se em demandas é preciso trabalhar a informação obtida, contextualizá-la, dar-lhe sentido, e essas ações requerem recursos humanos e financeiros”. Torna-se relevante, portanto, investir em tecnologia e coordenação de recursos humanos para extrair as informações, tratá-las e divulgá-las adequadamente nos portais de transparência das instituições.

Com relação ao uso da transparência ativa, especificamente, 40% das universidades confirmaram que algumas respostas já se encontram no *site* da instituição, o que agiliza o processo de atendimento aos pedidos. Há que se ressaltar, entretanto, que esse ponto torna-se mais relevante se considerarmos que duas das universidades com melhores posições no *ranking*, Ufca e Unirio, primeira e terceira colocadas, respectivamente, estão entre as universidades que responderam de forma assertiva à questão. Essas respostas advindas, principalmente, das universidades com melhor desempenho no *ranking*, vêm reforçar a ideia de que o investimento em transparência ativa reduz a demanda por transparência passiva, tornando-a mais eficiente, conforme preconiza a CGU (BRASIL, 2019b).

Enquanto a maioria das universidades investigadas (70%) investem, de alguma forma, em listas ou em transparência ativa, no âmbito da UFJF ainda se encontram muitas dificuldades. O Servidor UFJF 1 respondeu que o SIC da universidade não possui uma lista ou um sistema interno com as respostas às perguntas mais frequentes dos usuários, justificando-se da seguinte forma:

Pelo fato da universidade ser [...] muito ampla, com diversos setores, [...] departamentos etc., o fluxo de informação é grande e, ao mesmo tempo, é muito pulverizado. Então não há uma homogeneidade das informações. Isso é um fato. O outro é a responsabilidade de prestação de informações. Não é o setor competente que está respondendo, é apenas o SIC e, talvez, eu não tenha o conhecimento profundo das mudanças ocorridas. Então, a gente pode prestar uma informação não

atualizada e até comprometê-la, dentro disso. Então o que a gente faz? [...] A gente encaminha e precisa do aval do setor, ainda que o setor responda da mesma maneira. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Essa resposta do Servidor UFJF 1 remete a questões importantes de serem trabalhadas nesta dissertação: para desenvolver uma transparência ativa eficiente na universidade, é necessário envolver os setores que detêm as informações, trabalhando-as a partir do conhecimento que eles possuem. Montenegro Júnior e Vieira (2016) também refletem sobre essa necessidade ao afirmarem que o aprimoramento dos métodos de acesso às informações está relacionado à forma como a informação é difundida dentro da organização. Nesse sentido, eles entendem que as melhores práticas estão relacionadas ao compartilhamento de informações e ao trabalho em equipe, objetivando criar padrões formados a partir da participação dos que compõem a organização. “Só assim será possível, [segundo os autores], gerir informação e criar conhecimento de forma harmônica, efetiva e que motive os colaboradores na busca de um objetivo comum” (MONTENEGRO JÚNIOR; VIEIRA, p. 133).

Além do envolvimento dos setores detentores das informações, é necessário também encontrar meios de manter as informações atualizadas, de forma a suprir efetivamente as necessidades dos usuários. Em estudo realizado nos portais das universidades portuguesas, Rocha (2003 apud ÁVILA, 2018) constatou que

a atualidade dos conteúdos é o principal motivo das visitas regulares aos websites. A esse respeito o autor afirma que a frequência de atualização dos websites é capaz de demonstrar o seu dinamismo, por isso, colocar a data da última atualização dos conteúdos é a melhor forma de informar ao usuário sobre a renovação das informações. (ÁVILA, 2018, p. 68).

Além disso, uma das diretrizes da LAI estabelece que os órgãos públicos devem manter as informações atualizadas em seus *sites*:

§ 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

[...]

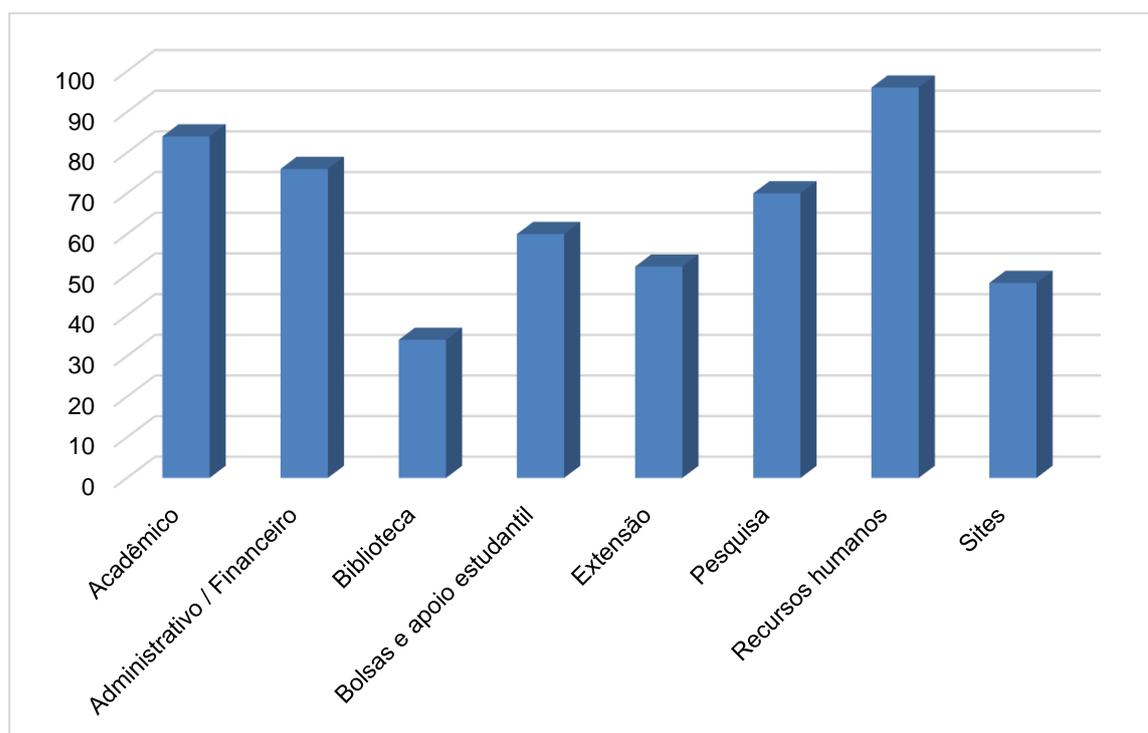
VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso. (BRASIL, 2011a, recurso on-line).

A partir das considerações acima, entende-se que uma transparência estática e desatualizada, como se tem hoje no Portal da Transparência da UFJF, não resolve os problemas dos pedidos de acesso à informação recorrentes que chegam até as unidades de atendimento. É necessário investir em uma transparência ativa dinâmica, com dados atualizados, para que as informações sejam disponibilizadas de forma eficaz e que os usuários não necessitem entrar com pedidos formais de acesso à informação nos canais de atendimento.

Foi solicitado às universidades que informassem a frequência com que recebem os pedidos de acesso à informação, entre oito categorias predefinidas. As categorias foram selecionadas com base nos pedidos recebidos pela Central de Serviços do CGCO. Dessa forma, selecionaram-se as categorias mais solicitadas e elas foram disponibilizadas às universidades. Trata-se das categorias: (i) Acadêmico; (ii) Administrativo/Financeiro; (iii) Biblioteca; (iv) Bolsas e apoio estudantil; (v) Extensão; (vi) Pesquisa; (vii) Recursos humanos; e (viii) *Sites*

Além disso, para cada uma das categorias, foram oferecidas cinco opções de frequência a serem selecionadas pelas universidades: muito raro, raro, regular, frequente e muito frequente. As respostas foram convertidas em uma escala de 0 a 100 e o resultado pode ser conferido no Gráfico 2:

Gráfico 2 - Frequência de pedidos recebidos nas universidades, por categoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

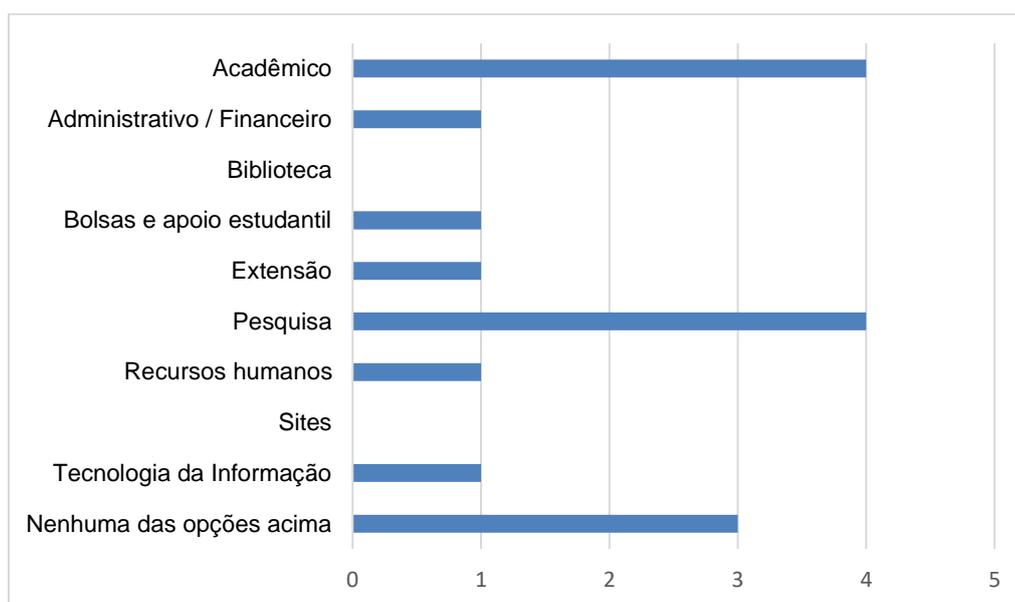
Conforme pode-se perceber no gráfico, as categorias de pedidos recebidos com maior frequência pelas universidades são, respectivamente, Recursos Humanos (96%), Acadêmico (84%) e Administrativo/Financeiro (76%).

Na UFJF não foi muito diferente. O Servidor UFJF 1 indicou, como as categorias de pedidos recebidos com maior frequência por eles, a seguinte sequência, nesta ordem: Administrativo/Financeiro, Recursos Humanos e Acadêmico. O entrevistado disse que, além dessas, também recebem uma quantidade razoável de pedidos de acesso à informação para pesquisas de graduação e pós-graduação. Esse cenário, além de indicar as categorias mais solicitadas pelos usuários, reflete a busca por informações que não são comumente divulgadas nos *sites* das instituições. Dados sobre servidores (recursos humanos) e acadêmicos não são frequentemente divulgados nos *sites*, o que obriga os usuários a entrarem com pedidos formais de acesso à informação. Dados administrativos e financeiros aparecem em terceiro lugar, refletindo, em parte, a divulgação desse tipo de dado no Portal da Transparência do Governo Federal. Uma análise possível para o fato de a categoria administrativa e financeira aparecer em terceiro lugar é que muitas pessoas desconhecem que esses dados podem ser obtidos no Portal da Transparência do Governo Federal. Torna-se

necessário, portanto, investir em transparência ativa que abarque essas categorias. Se considerarmos que a área contábil e financeira já está bem adiantada nesse quesito, principalmente por conta do Portal da Transparência do Governo Federal, restam as categorias Recursos Humanos e Acadêmico como as principais candidatas a entrarem em um plano de desenvolvimento da transparência ativa, em consonância com as informações trazidas pelas universidades.

Em prosseguimento à pergunta sobre as categorias de pedidos de acesso à informação mais requisitadas às universidades, foi feita uma pergunta sobre quais categorias elas têm mais dificuldade em responder. O resultado pode ser conferido no Gráfico 3, abaixo, que informa o número de universidades que responderam de forma assertiva a cada categoria:

Gráfico 3 - Categorias de pedidos que as universidades têm mais dificuldade em responder



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Fazendo um paralelo entre os Gráficos 2 e 3, pode-se perceber que, apesar de as universidades receberem com maior frequência pedidos na área de recursos humanos, acadêmica e administrativa, elas têm maior dificuldade em responder perguntas da área acadêmica e de pesquisa. Esse cenário confirma a análise anterior, de que as informações administrativas e financeiras podem ser facilmente obtidas pelos servidores no Portal da Transparência do Governo Federal, não representando um fator dificultador para o acesso à informação. Nesse caso, caberia uma maior

divulgação das universidades em seus portais de transparência e acesso à informação, orientando os usuários quanto à possibilidade de obterem informações administrativas e financeiras no Portal da Transparência do Governo Federal. Esta iniciativa, inclusive, integra uma das sugestões de melhoria dada por uma das universidades pesquisadas, conforme será visto adiante.

Outro dado interessante é que, apesar de a área de recursos humanos ser a mais requisitada, as universidades não encontram tanta dificuldade em prover os dados, denotando uma eventual comunicação mais efetiva entre os setores de atendimento e os setores de recursos humanos. Com relação aos dados acadêmicos e de pesquisa, já não se pode dizer o mesmo. Além de serem muito requisitadas, os setores de atendimento têm maior dificuldade em prover informações dessas duas categorias. A justificativa para isso se encontra no relato das próprias universidades, apresentado na questão seguinte.

As universidades foram solicitadas a descrever as principais dificuldades encontradas no atendimento às categorias informadas. A maioria das justificativas girou em torno da dificuldade de obtenção das informações das unidades responsáveis e da necessidade de uma maior conscientização delas sobre a importância de responder às solicitações em tempo hábil, atendendo efetivamente às determinações da LAI, conforme se observa nos relatos abaixo:

O tempo para conseguir a informação varia de acordo com a dificuldade e a complexidade dos dados solicitados. Isto gera, por vezes, um atraso na resposta, que não pode ser ampliado como deveria, devido às limitações do sistema e-SIC. (UFU, em resposta ao questionário do Apêndice A).

As dificuldades encontradas estão, poucas vezes, relacionadas à falta da informação em si. O maior problema é conscientizar todas as unidades da importância de se responder às solicitações. Algumas unidades e servidores não estão acostumados/familiarizados com o e-SIC e a Lei de Acesso à Informação e, portanto, acabam não dando a devida importância às solicitações. (UFSCAR, em resposta ao questionário do Apêndice A).

A necessidade de conscientização relatada pelas universidades também se estende aos usuários que solicitam as informações, realizando pedidos que, muitas vezes, ultrapassam o propósito estabelecido pela LAI, o que acaba por dificultar o atendimento.

A dificuldade relatada pelas universidades com relação ao gerenciamento das informações é recorrente entre os autores que abordam o tema. Garrido (2012, p. 53) relata que “mesmo com a promulgação da Lei de Acesso à Informação a transparência muitas vezes fica aquém das expectativas, em decorrência das estruturas precárias de tecnologia da informação e de treinamento dos servidores”. Assim como ela, Oliveira *et al.* (2013) também relataram, em sua pesquisa sobre as universidades da região Norte do Brasil, que a estrutura existente apresenta fragilidades, sobretudo em seus ativos intangíveis, quais sejam, o capital humano e o tecnológico, visto a sua insuficiência ou inadequação. Ambos os autores entendem que, diante dos problemas expostos, há uma necessidade latente de se modernizar e aprimorar os processos tecnológicos que tratam do gerenciamento e da guarda das informações, como forma de suprir as deficiências de recursos humanos e tecnológicos encontrados no atendimento aos pedidos de acesso à informação. Essa sugestão dos autores dá margem para a implementação de iniciativas como a adoção de sistemas internos de controle e gerenciamento dos pedidos, por exemplo, como aquele utilizado pela Ufca, com o objetivo de aprimorar o controle do fluxo dos pedidos de acesso à informação nas universidades.

Outro fator dificultador relatado pelas universidades é a complexidade dos dados solicitados para pesquisas de pós-graduação, conforme relato das principais dificuldades, apresentado pela Unifei:

Questionários para dissertação e trabalhos de pós-graduação que requerem interpretação do servidor que está respondendo no momento. Raramente, as pesquisas têm perguntas assertivas que desejam respostas objetivas, ou seja, respostas que podem ser encontradas nos documentos gerados pela instituição. Também recebemos muitos pedidos desproporcionais, solicitando levantamento de dados de diversos anos, o que dificulta o atendimento, pois compromete o trabalho do setor. (UNIFEI, em resposta ao questionário do Apêndice A).

Além disso, foi relatado também que a complexidade dos pedidos, muitas vezes, exige uma interpretação subjetiva por parte do servidor responsável por prover a informação, o que nem sempre é uma tarefa fácil. Com relação a este problema do formato dos dados solicitados, Platt Neto, Cruz e Vieira (2006, p. 144) afirmam que é necessário “buscar formas alternativas de simplificar a linguagem para o entendimento da comunidade e assegurar meios de aprendizado dos temas envolvidos”. Neste

sentido, a disponibilização de informações em formatos abertos, além de atender às determinações da LAI e da CGU, permitem que os usuários tenham acesso aos dados brutos e os processem da forma que melhor lhe convier para a sua pesquisa. Por conseguinte, entende-se que a criação de um Portal de Dados Abertos teria a potencialidade de auxiliar as universidades na publicização dessas informações, inclusive a UFJF, que ainda não possui um Portal de Dados Abertos próprio.

Em resposta ao questionário, a Ufca informou ainda que, além dos problemas relatados acima, “em tese, as informações deveriam estar disponíveis em nosso portal, entretanto, em alguns casos, a transparência ativa não consegue atender” (UFCA, em resposta ao questionário do Apêndice A). Essa informação fornecida pela universidade número 1 no *ranking* de transparência reflete a necessidade de um maior investimento em transparência ativa para um melhor gerenciamento das demandas por transparência passiva, conforme preconiza Minetto (2012):

A divulgação espontânea do maior número possível de informações, além de facilitar o acesso à informação, é vantajosa para os próprios órgãos e entidades públicas, pois tende a reduzir a demanda, minimizando significativamente o trabalho e os custos de processamento e gerenciamento dos pedidos de acesso. (MINETTO, 2012, p. 21).

Ou seja, é necessário investir na divulgação do maior número possível de informações de forma espontânea (transparência ativa) para reduzir as demandas de pedidos formais de acesso à informação (transparência passiva).

Portanto, fica claro que mesmo a universidade com a melhor colocação no *ranking* de transparência (Ufca) tem dificuldade em tornar as informações disponíveis de forma ativa em seus portais e, ao mesmo tempo, observa-se que a falta desse recurso é um fator dificultador para o atendimento aos pedidos de acesso à informação em sua instituição.

No caso da UFJF, ao ser questionado sobre as principais dificuldades encontradas para atender às categorias de pedidos supracitadas, o Servidor UFJF 1 informou que tem facilidade de trâmite e comunicação com as principais Pró-Reitorias da universidade, relatando que, por conta disso, a dificuldade está mais no tipo de dados solicitados do que nas categorias em si, como no caso de dados administrativos, por exemplo:

O administrativo e financeiro a gente só tem um problema, não com o setor [Proplan], mas com o tipo de dados. Normalmente, é um volume muito grande de dados de processos que é pedido e, às vezes, precisa digitalizar. Agora com o SEI isso talvez possa facilitar mais, né? Mas a gente tem tranquilidade, dentro do possível, com relação aos dados. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Além disso, o SJF1 mais uma vez citou os setores periféricos da universidade, em termos de organograma, como os que ainda geram alguma dificuldade de acesso. Citou também o fato de que, às vezes, os setores menores têm menos servidores alocados para atender às demandas por acesso à informação, o que também gera uma dificuldade. Por último, citou os períodos de pico de demanda em alguns setores, como época de matrícula dos alunos, por exemplo, em que os servidores têm que ser deslocados para atender a esses serviços prioritariamente, de sorte que o atendimento dos pedidos acaba ficando um pouco prejudicado.

Ao analisar o relato do SJF1, entende-se que o fluxo de atendimento não encontra grandes dificuldades nas áreas acadêmica e de recursos humanos, por conta de um bom trâmite entre o SIC e os setores responsáveis por essas categorias. No entanto, esse bom trâmite não resolve o problema dos pedidos recorrentes de acesso à informação nessas áreas, os quais sempre devem ser atendidos a cada vez que são requisitados, e também não resolvem os problemas de períodos de pico de outras demandas da instituição, bem como a complexidade dos dados, por vezes, solicitados. Mais uma vez, salienta-se a necessidade de se investir em transparência ativa para dirimir os pedidos recorrentes de acesso à informação nessas áreas e diminuir a necessidade de intervenção dos servidores para suprir essas demandas. Além disso, há um problema relatado com relação aos setores periféricos da universidade, o que denota a necessidade de aproximar esses setores e aprimorar o fluxo de atendimento entre eles e o SIC.

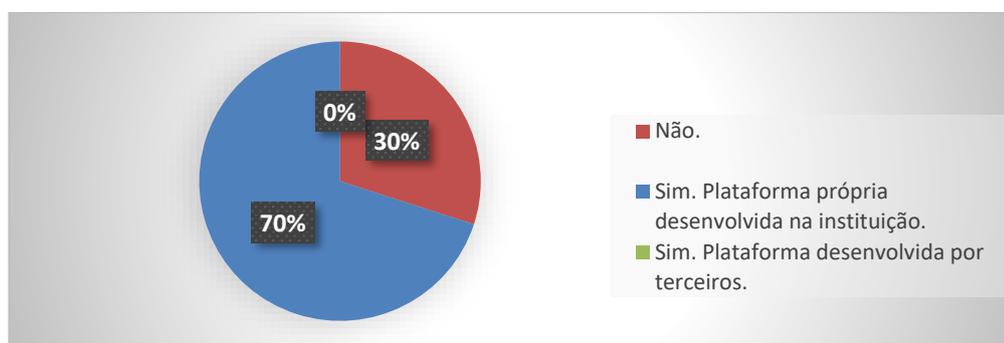
Analisando as dificuldades relatadas pelas universidades, de uma maneira geral, percebe-se que a disponibilidade das informações, em formatos variados, é um dos empecilhos para o atendimento às solicitações. Na medida em que as unidades não estão bem preparadas para fornecer as informações, tanto por limitações técnicas, quanto de recursos humanos, e os formatos solicitados são variados, torna-se necessária a criação de um setor que seja responsável por reunir essas informações e disponibilizá-las da forma mais ativa possível, em formato aberto, conforme determina a LAI, de maneira que o usuário possa manipular as informações da maneira

que julgar mais conveniente. Platt Neto, Cruz e Vieira (2006) também seguem o mesmo entendimento, ao sugerirem que a disponibilização dos demonstrativos em formato de planilha eletrônica e de Adobe Acrobat Reader (PDF) facilita a captura dos dados pelos interessados.

As universidades também foram questionadas sobre possuir um Portal da Transparência próprio. Das 10 instituições pesquisadas, 6 responderam de forma assertiva. Contudo, nas consultas realizadas nos *sites*, apenas a Unifei apresentou um Portal de Transparência próprio. Nesse quesito, a UFJF encontra-se à frente da maioria das instituições pesquisadas, uma vez que já possui o seu próprio Portal da Transparência.

Em contrapartida, ao serem questionadas sobre a existência de um Portal de Dados Abertos, a maioria das instituições afirmaram possuí-lo. As respostas a essa questão podem ser conferidas no Gráfico 4:

Gráfico 4 - Porcentagem das universidades que possuem um Portal de Dados Abertos



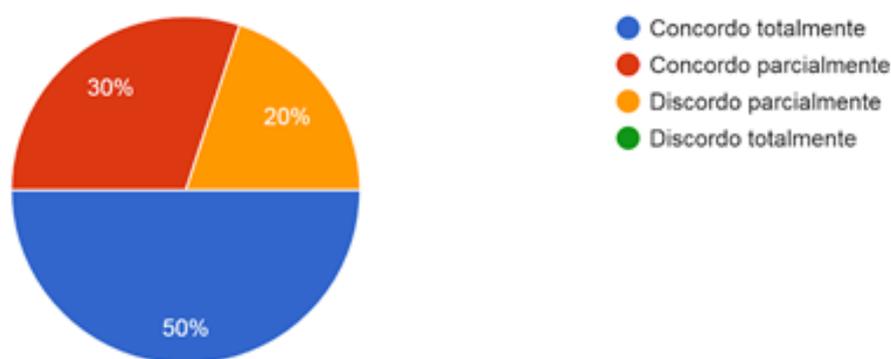
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A disponibilização de um Portal de Dados Abertos é de fundamental importância para a divulgação de informações de forma ativa, em formato aberto, conforme preconizam a LAI e a CGU em seu Guia de Transparência Ativa (BRASIL, 2011a, 2019b). Como pode-se observar no Gráfico 4, a maioria das instituições investigadas (70%) possuem um Portal de Dados Abertos, o que as beneficia com relação ao provimento de informações e, mais uma vez, colabora para o destaque delas no *ranking* de transparência. As universidades UFFS e UFU relataram que usam,

respectivamente, os *softwares* DKAN²⁴ e CKAN²⁵ para automatizar a carga, o tratamento e a exibição dos dados nos portais. Em contrapartida, a UFJF ainda não dispõe de um portal desse tipo, sendo essa uma das lacunas encontradas e uma das sugestões de melhoria a serem apresentadas no plano de ação do presente trabalho.

Uma das perguntas centrais da presente dissertação feita às universidades diz respeito à diminuição do número de pedidos de acesso à informação dirigidos às instituições a partir da disponibilização de informações do Portal da Transparência de cada universidade. As respostas podem ser conferidas no Gráfico 5:

Gráfico 5 - Porcentagem das universidades que concordam que a transparência ativa diminui a demanda por transparência passiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Pode-se perceber que a maioria das universidades (80%) concordou total ou parcialmente que a divulgação de informações de forma ativa em seus portais de transparência diminui a demanda por transparência passiva na instituição. Essa é uma hipótese central do presente trabalho e atende a uma orientação expressa no Guia de Transparência Ativa para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal da CGU:

²⁴ DKAN é uma plataforma de dados aberta, gratuita e de código aberto, voltada para a comunidade, que dá às organizações e aos indivíduos, liberdade total para publicar e consumir informações estruturadas (DKAN, 2020).

²⁵ CKAN é um poderoso sistema de gerenciamento de dados que torna os dados acessíveis, fornecendo ferramentas para agilizar a publicação, o compartilhamento, a localização e o uso de dados. Ele é direcionado a disseminadores de dados (governos nacionais e regionais, empresas e organizações) que desejam tornar seus dados abertos e disponíveis (CKAN, 2020).

A divulgação espontânea do maior número possível de informações, além de facilitar o acesso, também é vantajosa porque tende a reduzir as demandas sobre o assunto nos canais de transparência passiva, minimizando o trabalho e os custos de processamento e gerenciamento dos pedidos de acesso. (BRASIL, 2019b, p. 5).

Pelas respostas dadas a outras questões, acredita-se que as universidades que informaram concordar parcialmente ou discordar parcialmente da afirmação acima (50%) entendem que a disponibilização das informações nos portais de transparência contribui em alguma medida para a transparência ativa, mas não é garantia de que o usuário vá buscá-las antes de entrar com um pedido formal de acesso à informação nos canais de atendimento. Neste sentido, a própria conscientização e orientação aos usuários com relação à transparência ativa também é um dos problemas a serem enfrentados, segundo as instituições.

Essa pergunta sobre a relevância da transparência ativa para o melhor dimensionamento da transparência passiva também foi feita ao Servidor UFJF 1, que respondeu da seguinte forma:

Alguns setores da universidade, por exemplo, acho que a Proplan, estão mais avançados nessa questão da transparência e dos dados ativos, que são a ideia de você se antecipar a uma demanda e lançar aqueles dados lá para facilitar justamente o acesso à informação, o que evita [o pedido formal do cidadão] [...] Quando você tem os dados ativos, essa transparência ativa, você encurta o tempo e não sobrecarrega a instituição. Porque, quando os serviços ordinários são parados para a gente ficar atendendo à demanda, isso compromete o desenrolar do serviço diário. É uma política muito interessante, é um passo importante, mas a universidade ainda está caminhando para isso. [...] Agora, a gente tem que levar em consideração que o problema é que a universidade é muito heterogênea nas suas funções. É uma demanda de serviço muito grande, de informações muito distintas. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Esse entendimento do SJF1 é muito relevante para o presente trabalho, pois retoma a ideia de que uma transparência ativa eficiente aprimora o trabalho do setor de transparência passiva, na medida em que diminui o número de pedidos recorrentes por uma mesma informação. Entretanto, conforme seu relato acima, poucos setores possuem essa informação divulgada de forma ativa, por conta do tamanho e da heterogeneidade da universidade e da diversidade dos pedidos, conforme já mencionado anteriormente. Essa dificuldade apontada por ele evidencia a

necessidade de aproximar os setores detentores das informações na universidade para que seja possível desenvolver uma transparência ativa mais eficiente.

Adicionalmente, as universidades foram convidadas a informar os fatores que contribuem para que elas sejam destaques no *ranking* de transparência, figurando entre as melhores do país nesse quesito. Os fatores considerados positivos pelas instituições, como justificativa para o seu destaque no *ranking* de transparência, podem ser resumidos, portanto, em dois tópicos, relatados pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM):

- a) Atender às exigências da CGU quanto à disponibilização das informações em transparência ativa;
- b) Manter contato com as áreas responsáveis pelas respostas aos pedidos interpostos, de forma a minimizar os prazos e identificar a adequação das respostas.

Esses dois tópicos acima nos indicaram caminhos percorridos no Plano de Ação Educacional do presente trabalho, uma vez que se apresentaram como pontos favoráveis ao bom desempenho das instituições nos quesitos de transparência e acesso à informação.

Por fim, as universidades foram convidadas a sugerir ações a serem tomadas para aprimorar o acesso e a divulgação de informações públicas em suas instituições. As sugestões informadas estão descritas na Tabela 8:

Tabela 8 - Sugestões de melhorias apontadas pelas universidades

Sugestões de melhorias	Quantidade de universidades
Maior investimento em transparência ativa e divulgação de informações institucionais.	5
Criação de portais de transparência próprios (90% das universidades não possuem).	3
Ações de conscientização junto às unidades detentoras das informações.	3
Ações de conscientização dos usuários com relação à busca de informações disponíveis nos <i>sites</i> .	1
Divulgação de relatórios estatísticos, em especial nas áreas acadêmicas e de pesquisas de graduação e pós-graduação.	1
Alocação de servidores para gerenciar a transparência ativa da instituição.	1
Implementação de um Plano de Dados Abertos.	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

As sugestões de melhoria apresentadas pelas universidades na Tabela 8 vêm ao encontro das dificuldades apontadas por elas e que também se fazem presentes, em sua maioria, na UFJF. O maior investimento em transparência ativa como forma de reduzir as demandas por transparência passiva foi o ponto mais citado pelas universidades nas sugestões de melhoria. Um ponto que merece destaque, nesse âmbito, é o relato da Ufca, a primeira colocada no *ranking*, com relação à necessidade de divulgação de relatórios estatísticos, especialmente na área acadêmica:

Apesar dos elogios feitos à transparência ativa, acredito que ainda podemos avançar nesse sentido. Mas um ponto que considero primordial é a divulgação de relatórios estatísticos sobre a parte acadêmica como um todo. Dados da graduação e pós-graduação. Sempre temos claro que a publicização das informações é a regra. (UFCA, em resposta ao questionário do Apêndice A).

Ou seja, assim como a UFJF, a Ufca também carece de transparência ativa na área acadêmica. Posto isso, considerando-se o fato de a Ufca ser a melhor universidade no *ranking* de transparência, bem como as evidências encontradas na UFJF, há de se inferir que a divulgação de dados acadêmicos de forma ativa é um problema que permeia as universidades do país, até mesmo as mais bem posicionadas no *ranking* de transparência. Para amenizar essa deficiência, uma das possibilidades seria a criação de uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência que faça uma ponte entre os setores de transparência passiva e ativa e as unidades detentoras das informações. Hoje, na UFJF, os setores de transparência ativa e passiva estão isolados e não se comunicam. Essa foi outra deficiência encontrada durante as entrevistas com os setores responsáveis e que poderia ser atenuada com a criação de um setor de Coordenação de Acesso à Informação e Transparência.

A criação de um Portal de Transparência próprio talvez seja o único quesito em que a UFJF esteja à frente das demais. Já os demais pontos de melhoria também são importantes para a universidade. A necessidade de uma melhor conscientização das unidades detentoras das informações e dos usuários, com relação à busca das informações nos *sites*, também se aplicam à UFJF, assim como a designação de servidores específicos para o tratamento das informações. A disseminação da cultura de acesso à informação na UFJF foi uma das principais sugestões de melhoria citadas pelo Servidor UFJF1, conforme seu relato abaixo:

Acho que é importante a gente derramar essa ideia de acesso à informação, de uma forma geral, [...] em todos os âmbitos, para os próprios TAE²⁶, professores etc. [...] Muitos não conhecem os processos e fluxos administrativos da universidade. [...] Então, é importante que cada setor tenha uma maneira de conscientizar os seus servidores e funcionários. [...] Isso automaticamente vai criando um hábito de uma transparência mais ativa. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

O SJF1 afirmou ainda que, muitas vezes, as Pró-Reitorias ficam sobrecarregadas com o provimento de informações que os setores mais periféricos já poderiam disponibilizar, caso essa cultura de acesso à informação já estivesse estabelecida de forma ampla na instituição. Essa sugestão do SJF1 com relação à mudança cultural sobre o acesso à informação dentro da instituição também foi corroborada por outras universidades investigadas na pesquisa, evidenciando que esse é um problema recorrente entre elas e que precisa ser abordado no plano de ação.

A implementação de um Plano de Dados Abertos (PDA), mencionada por uma das universidades, também se configura como uma ação importante para a UFJF. A universidade já deu o passo inicial, ao redigir o seu PDA, mas ainda não conseguiu implementar um Portal de Dados Abertos próprio. A maioria das universidades investigadas (70%) possuem o seu próprio Portal de Dados Abertos, o que justifica parte do seu desempenho no *ranking* de transparência. Esse portal é importante para disponibilizar os dados brutos, em formato aberto, de forma que os pesquisadores possam baixar e fazer os devidos tratamentos que melhor convierem para a sua pesquisa. Essa ação contempla uma diretiva da LAI, em seu art. 8º, § 3º, que orienta as instituições a “possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina” (BRASIL, 2011a, recurso online). Ela contempla também uma orientação da CGU, em seu Guia de Transparência Ativa, o qual sugere a criação de um Plano de Dados Abertos pelas instituições (BRASIL, 2019b). A justificativa para tal é que a disponibilização dos dados em formatos abertos facilita a captura e o tratamento dos dados pelos interessados, conforme sugerem Platt Neto, Cruz e Vieira (2006).

O presente pesquisador perguntou ao Servidor UFJF 1 se ele conhecia e utilizava a Central de Serviços do CGCO e qual era a avaliação dele sobre o serviço.

²⁶ Técnicos Administrativos em Educação.

Ele respondeu que, de um modo geral, a ferramenta atendeu às necessidades deles, apesar de entender que o SIC merece um tratamento diferenciado pelo CGCO, pela natureza de suas funções e prazos. O relato positivo do SJF1 com relação à Central de Serviços coloca-nos em uma posição favorável, no sentido de sugerir a ampliação do OTRS, sistema utilizado pela central, para os demais setores da universidade envolvidos com o acesso à informação. A utilização de um sistema para o trâmite interno dos pedidos de acesso à informação pouparia, inclusive, os atendentes de terem que enviar cópias dos *e-mails* para os responsáveis pelas unidades, conforme relatado pelo SJF1, pois essa hierarquia já seria estabelecida e os pedidos registrados no próprio sistema, proporcionando, assim, maior controle e transparência do fluxo de pedidos.

Em seguida, abordou-se o tema das aplicações para divulgação de dados e relatórios quantitativos, como a do Portal da Transparência do Governo Federal. Foi perguntado ao Servidor UFJF 1 se ele conhecia esse tipo de recurso, se acha que ele contribuiria para o acesso à informação na universidade, se auxiliaria de alguma forma o serviço deles e em que medida. Ele informou que

a lógica da transparência ativa é justamente você jogar o maior número de informações, mas não é simples assim, não é só jogar, você tem que jogar e lançar diversos modelos de arquivos de dados abertos, diversas extensões, aquela coisa toda, para que as pessoas possam usar esses dados. [...] Na teoria, na lógica, o que se pensa é o seguinte: quanto mais informação você lançar lá, menos trabalho nós teremos depois [para buscar a informação]. [...] É a mesma coisa hoje com relação às informações, onde o servidor de um setor, por exemplo, tem que parar para produzir aquela informação ou para extrair aquela informação de algum lugar e disponibilizá-la. Dentro de uma transparência ativa, a lógica é que aquela informação já esteja lá e que o solicitante já vá direto lá. (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020).

O relato do SJF1 sobre a transparência ativa é relevante: quando a informação é disponibilizada de forma ativa você não precisa despender recursos humanos para busca-la toda vez que algum cidadão solicitá-la. Ele citou ainda que é necessário conscientizar os usuários a procurarem as informações nos *sites* de transparência ativa antes de entrarem com pedidos formais de acesso à informação. Ele entende que a transparência ativa, além de promover um acesso mais fácil à informação para o usuário, agilizando o atendimento e tornando-o mais independente, ainda aprimora

a qualidade dos serviços prestados pela equipe, que pode se dedicar a temas mais complexos, sem ter de perder tempo com pedidos de informações recorrentes.

As considerações do SJF1 vêm ao encontro das necessidades expressas no presente trabalho, de aprimoramento da transparência ativa, da disponibilização de dados em formatos abertos, entre outros, e também revelam convergências com as observações relatadas pelas outras universidades, como a conscientização dos usuários com relação a pesquisar os dados nos *sítes*, por exemplo.

Por fim, foi questionado ao Servidor UFJF 1 se ele teria o conhecimento da Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sancionada em 14 de agosto de 2018, com previsão de início de vigência em agosto de 2020 (BRASIL, 2018). A pergunta foi feita porque a referida lei pode impactar o serviço deles, na medida em que ressignifica o conceito de restrição e de guarda de informações pessoais. O entrevistado informou que desconhece essa lei e que não chegou nenhuma orientação sobre ela no setor deles até o momento. Mas ele acredita que “talvez essa lei de restrição de informação seja um mecanismo de pesar essa entrega de informações diretas” (SJF1, entrevista realizada em 22 maio 2020). Ele informou que inicialmente a CGU restringia a divulgação de algumas informações consideradas sigilosas ou pessoais. Mas, com o passar do tempo, a CGU foi liberando a divulgação das informações, cobrando apenas uma tarja preta nas informações consideradas privadas ou sigilosas. Ele entende que, em um primeiro momento, a Lei de Acesso à Informação veio suprir uma demanda da sociedade por maior transparência dos gastos e atos públicos e combate à corrupção. Essa concepção promoveu um amplo acesso às informações e ele acredita que a LGPD venha fazer um contrapeso e equacionar essa abrangência maior que foi estabelecida em um primeiro momento.

O presente pesquisador comunga do entendimento do SJF1 com relação à LGPD. Acredita-se que essa lei venha contrabalancear o acesso amplo promovido pela LAI em um primeiro momento, equalizando as demandas por transparência com a proteção de dados pessoais. Essa concepção é compartilhada por Teixeira I. (2020):

É notório que ambas as leis têm bases e diretrizes pautadas no acesso à informação, mas a LAI, apesar de cuidar do terceiro autorizado, não tem planos claros de segurança voltados ao tratamento de dados pessoais - medidas físicas, técnicas e organizacionais. Já a LGPD tem a preocupação de criar mecanismos para mitigar possíveis violações de dados dos titulares - sob a ótica do que fazer e como fazer, no caso

de um incidente, como comunicar o titular e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados. (TEIXEIRA, I., 2020, recurso on-line).

Conforme destaque do autor, portanto, entende-se que a própria LAI já prevê a restrição de dados pessoais em suas diretrizes, contudo ela não regulamenta as penalidades em caso de tratamento inadequado desses dados, uma lacuna que a LGPD vem preencher, aprimorando os conceitos de guarda e de restrição desse tipo de informação.

Concluindo a análise do presente eixo teórico-analítico, referente ao acesso à informação nas universidades públicas federais, podem-se citar como principais achados da pesquisa os seguintes pontos:

- a) O e-SIC do governo federal apresentou-se como um sistema importante para facilitar a relação entre o cidadão e as instituições no âmbito do acesso à informação. Contudo, ele se mostrou insuficiente para o trâmite interno dos pedidos de acesso à informação na maioria das universidades investigadas, evidenciando a necessidade de adoção de um sistema específico para gerenciar esse fluxo;
- b) O fluxo de atendimento detectado em 80% das universidades e também na UFJF revelou um procedimento “padrão” em que os pedidos de acesso à informação circulam por vários setores da instituição até conseguirem ser finalmente respondidos de forma satisfatória. Como não há um setor específico que coordene e centralize as informações, ocorrem atrasos no atendimento;
- c) Apesar de as universidades receberem pedidos com maior frequência na área de recursos humanos, acadêmica e administrativa, elas relataram ter maior dificuldade em responder perguntas da área acadêmica e de pesquisa;
- d) Analisando as dificuldades relatadas pelas universidades, percebe-se também que a disponibilização das informações em formatos variados é um dos empecilhos encontrados para o atendimento às solicitações;
- e) As sugestões de melhoria apresentadas pelas universidades investigadas foram: maior investimento em transparência ativa e divulgação de informações institucionais; criação de portais de transparência próprios; ações de conscientização junto às unidades detentoras das informações e

aos usuários com relação à busca de informações disponíveis nos *sites*; divulgação de relatórios estatísticos, em especial nas áreas acadêmicas e de pesquisas; alocação de servidores para gerenciar a transparência ativa da instituição; e implementação de um Plano de Dados Abertos.

Os achados de pesquisa supramencionados serão retomados posteriormente, no Capítulo 4, para subsidiar a elaboração do Plano de Ação Educacional.

A seguir, será apresentado o subcapítulo 3.3.2, referente ao eixo teórico-analítico de pesquisa “Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais”.

3.3.2 Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais

O presente eixo teórico-analítico investigou iniciativas de sucesso com relação à transparência ativa, ou seja, a divulgação de informações públicas de forma espontânea em instituições selecionadas, por meio de entrevistas com os responsáveis pelas soluções disponibilizadas. Foram investigados, nesse âmbito, o Portal da Transparência do Governo Federal e a plataforma Unilab em Números, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab). Além disso, foi realizada também uma entrevista com um servidor responsável pelo gerenciamento do Portal da Transparência da UFJF, com o intuito de compreender melhor a realidade da transparência ativa na universidade.

Para a pesquisa do Portal da Transparência do Governo Federal, foram entrevistados dois auditores da Controladoria-Geral da União (CGU), que aqui serão caracterizados como Auditora CGU 1 (ACGU1) e Auditor CGU 2 (ACGU2), para manter suas identidades em sigilo. A entrevista foi feita no dia 12 de junho de 2020, tendo como guia o roteiro do Apêndice C. Os referidos auditores possuem formação em Tecnologia da Informação e trabalham no Portal da Transparência do Governo Federal. Ambos atuam na gestão do portal, sendo a ACGU1 mais focada nas regras de negócio e o ACGU2 mais focado na área técnica.

Para investigar a plataforma “Unilab em Números”, foi entrevistado um dos servidores responsáveis pela sua implementação, que aqui será caracterizado como Servidor Unilab (SLAB), para manter sua identidade em sigilo. A entrevista foi feita no dia 22 de maio de 2020, tendo como guia o roteiro do Apêndice C. O entrevistado

informou que atuou na coordenação de cursos e também na coordenação de planejamento da Unilab. Ele relata que, durante sua participação na coordenação de planejamento, já havia começado a desenvolver alguns projetos com o objetivo de tentar melhorar a disponibilização de informações para o público em geral.

Para investigar a transparência ativa no âmbito da UFJF, foi feita uma entrevista com o servidor responsável pelo gerenciamento do Portal da Transparência da UFJF, que aqui será caracterizado como Servidor UFJF 2 (SJF2), para manter a sua identidade em sigilo. A entrevista foi feita no dia 8 de junho de 2020, tendo como guia o roteiro do Apêndice D. O entrevistado informou que possui formação e trabalha como Economista na UFJF, acrescentando que entrou na universidade com a missão de criar indicadores de produtividade e outras formas de medir a eficiência do serviço público e a eficiência do gasto público, principalmente. Desta forma, ele foi alocado na Proplan e ficou incumbido de criar um *site* da universidade que veiculasse as informações exigidas pelo TCU para vincular as ações ligadas à política de dados abertos do governo federal (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

A primeira pergunta direcionada aos entrevistados, com base no roteiro do Apêndice C, abordou o processo de implementação das aplicações de transparência ativa nos *sites* dos órgãos públicos e a motivação para a criação dessas ferramentas.

A Auditora CGU 1 respondeu que o Portal da Transparência do Governo Federal teve sua primeira versão em 2003 e que foi uma iniciativa inovadora à época, considerando-se que não havia referências de transparência em âmbito nacional nem em âmbito internacional. Ela relata que o Portal da Transparência nasceu com três premissas básicas:

A primeira delas era reunir em um único lugar todas as informações financeiras e contábeis que eram geridas e disponíveis em diversos sistemas locais;

Além disso, trazer uma linguagem cidadã, porque o orçamento [...] da administração pública federal é de fato um assunto bastante complexo; A terceira premissa era chegar o mais próximo possível da identificação do favorecido final do recurso público. Então, o objetivo do portal é permitir que a sociedade acompanhe como o dinheiro público é utilizado. Para isso, a gente busca desde o início e, cada vez mais, chegar ao favorecido final do recurso, pra onde chegou o dinheiro público, no final das contas, né? (ACGU1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

O Auditor CGU2 informou que a primeira premissa, de centralizar uma grande quantidade de dados em um só lugar, trouxe um certo nível de dificuldade para eles, no sentido de integrar as informações dispersas em vários locais, sem uma visão consolidada delas. Segundo o entrevistado,

uma das premissas foi essa de conseguir unificar os dados. Para isso, a gente precisou trabalhar no sentido da base de dados do portal. Então, a gente teve um trabalho grande de mais de ano aí, de conseguir criar um DW²⁷ (ACGU2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Para o Auditor CGU2, em termos de linguagem de programação, os sistemas internos da CGU nem sempre se comunicam, então

precisa ser feito um trabalho aí mais delicado, mais lento de conseguir integrar essas bases de dados. Isso foi um dos trabalhos que a gente fez. O DW também foi necessário porque para ter essa visão consolidada da informação a gente precisava de um modelo novo de dados, [...] [uma vez que] o modelo anterior não era suficiente para permitir o tipo de consulta que a gente começou a apresentar no portal (ACGU2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Posto isso, a confecção de um *Data Warehouse* para tratamento dos dados, conforme proposto pela CGU, é uma opção interessante para permitir a apresentação dos dados de uma forma mais apropriada para a visualização do usuário, uma vez que, na maioria das vezes, os dados em formato bruto, apesar de importantes para pesquisadores e usuários avançados, não trazem uma inferibilidade apropriada para o cidadão comum. Neste sentido, Michener (2011 apud MINETTO, 2012) entende que a transparência deve ter relação não só com o fluxo da informação, mas também com a qualidade e o uso que se faz dela. Segundo ele, “a transparência não depende, apenas, de quão visível é a informação, mas também de quão bem a informação disponibilizada conduz a inferências corretas” (MICHENER, 2011 apud MINETTO, 2012, p. 33).

²⁷ Um *Data Warehouse* (DW) é um tipo de sistema de gerenciamento de dados projetado para realizar consultas e análises avançadas e geralmente contém grandes quantidades de dados históricos. Um *Data Warehouse* centraliza e consolida dados de várias fontes. Seus recursos analíticos permitem que as organizações obtenham informações de negócios úteis de seus dados para melhorar a tomada de decisões (ORACLE BRASIL, 2020, recurso on-line).

Essa premissa da CGU de reunir as informações dispersas em vários *sites* em um só local também foi compartilhada pelo Servidor Unilab, ao responder a primeira pergunta sobre o que teria motivado a criação da aplicação Unilab em Números:

Foi acho que em 2018 que a gente começou a trabalhar nessa ferramenta. A gente foi identificando algumas informações que estavam dispostas na página da universidade, mas só que de forma estática não tinha [...] e dependia de vários setores. Então, às vezes você pedia uma informação para um setor, vinha de um jeito, às vezes pedia pra outro a mesma informação e vinha de outro. Então, a gente pensou em tentar juntar tudo isso numa só plataforma e ser ela de onde a gente pode extrair a maioria das informações da universidade. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Além da preocupação em reunir todas as informações em um único local, mais acessível para os usuários, o SLAB já relata também, logo de início, um problema recorrente nas universidades, que é a falta de padronização das informações disponibilizadas, em que um setor fornece uma informação diversa do outro. Esse problema também acontece na UFJF. O Servidor UFJF 2 citou um exemplo:

Se uma pessoa qualquer quer acessar o nosso *site* de transparência e descobrir quantos por cento dos alunos da universidade são negros, ele não consegue. Isso tinha que ser fácil. A gente fala que 52% é negro. Mas de onde que surgiu esse número? Ah, o pessoal lá das ações afirmativas me passou. Poxa, então tinha que estar num lugar só. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Essa falta de padronização das informações e de um local único para divulgá-las prejudica o seu fornecimento e a sua confiabilidade. Conforme relato do próprio SJF2, torna-se necessário, portanto, centralizar as informações em um local único para disponibilizá-las de forma adequada e íntegra à comunidade. A partir dos relatos dos entrevistados e da pertinência do tema, o presente pesquisador optou por explorar um pouco mais o assunto. Foi perguntado então ao Servidor Unilab como eles fizeram para resolver essa questão e esse informou que eles ainda têm esse problema, mas conseguiram atenuá-lo fazendo reuniões e definindo setores responsáveis pela atualização dos dados. A seguir, tem-se o detalhamento dos procedimentos adotados por eles, nesse caso:

Como na plataforma eu posso puxar as informações, de planilha etc., então assim: vai ter um setor que vai alimentar a planilha e a plataforma puxa as informações de lá. A gente definiu cada setor [...] [para] ser responsável por atualizar as [suas] informações. Como a gente tem alguns problemas no nosso sistema informatizado, era para ter todas as informações no sistema e tudo, mas, como a gente não tem, a gente resolveu fazer isso. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Esse relato do SLAB evidencia a importância de definir uma coordenação responsável por coordenar o acesso à informação para interagir e buscar as informações dos setores responsáveis por provê-las. Ele continua com o relato:

Inicialmente, a plataforma tinha todas as informações num só painel. [...] Estava tudo englobado numa só plataforma que a gente resolveu agora, esse ano passado, dividir por assunto: ter um painel só para o ensino, um painel pra pesquisa, um painel para a gestão de pessoas. E além dessa questão dos dados, como eram apresentados, também tem a questão da transparência dos pedidos que vinham a nós por parte da ouvidoria, sobre solicitação de informação. A gente tendo isso disposto no *site* também diminuiu muito o pedido da ouvidoria pra gente. [...] Então é isso que motivou mesmo a criação da plataforma. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Além da importância da aplicação para a padronização da disponibilização dos dados, o SLAB relata também que o fato de as informações estarem disponíveis na plataforma diminuiu o número de chamados da ouvidoria para eles e também para os setores detentores das informações:

A gente teve uma baixa grande mesmo. Como eu disse, a ouvidoria entrou em contato com a gente e disseram que: não, tanto a solicitação inicial né, como por exemplo, eles em vez de contactarem os setores atrás de algumas informações, eles só: olha, tá aqui a nossa plataforma, você pode extrair essas informações daí, né? Então diminuiu tanto pra eles lá na ouvidoria como pra gente, porque vinha essa solicitação da Ouvidoria pra gente, pra prestar informações, né? (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Ou seja, se a informação já estiver disponível na plataforma, não há necessidade de a ouvidoria solicitá-la. Por conseguinte, a ouvidora passa a informar os cidadãos da existência da plataforma e, com isso, vai se criando uma cultura da transparência ativa na instituição, na qual os cidadãos passam a pesquisar as informações na plataforma *on-line* antes de entrar com um pedido formal de acesso à

informação. Esse relato do SLAB confirma, portanto, o argumento de que o investimento em transparência ativa diminui a demanda por transparência passiva.

A segunda premissa da CGU, qual seja, a de trazer uma linguagem mais cidadã e acessível para o portal da transparência, vem ao encontro das determinações da LAI e da literatura vigente, com relação ao processo de apropriação e entendimento das informações por parte dos usuários como condição indispensável para promover a transparência em seu sentido mais amplo. Este é o entendimento de Oliveira *et al.* (2013) sobre o assunto:

Mais do que garantir o atendimento às normas legais, era preciso que as informações disponíveis fossem inteligíveis pelo cidadão comum, de forma a aproxima-lo da administração pública, tornando-o capaz de participar, de alguma forma, junto ao governo, da tomada de decisões e sobretudo lhe fornecesse um instrumento de controle social sobre os atos da administração. Nesse sentido, a transparência torna-se um conceito mais amplo que a publicidade. (OLIVEIRA *et al.*, 2013, p. 5).

Essa ampliação do conceito de transparência a que se referem Oliveira *et al.* (2013) faz relação com a expansão da gama de informações disponibilizadas pelo Portal da Transparência ao longo do tempo. Neste sentido, a ACGU1 relata que

o portal, inicialmente, começou com informações financeiras e orçamentárias da administração pública. Era uma visão bem voltada para esses aspectos: financeiro e orçamentário. [...] De 2004 pra cá, o portal perdeu esse foco [demasiado] em números e informações financeiras e orçamentárias, e entraram diversas informações, como [...] imóveis funcionais, cartões de pagamento, remuneração de servidores etc. E além disso, têm também informações que [...] têm uma relevância para a sociedade muito grande como, por exemplo, os programas sociais, mais recentemente o auxílio emergencial, que a gente colocou. (ACGU1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Essa expansão do Portal da Transparência do Governo Federal, ao longo do tempo, reflete a necessidade de evolução da transparência pública para outras áreas, além da financeira e contábil, como forma de prestar contas à sociedade também nesses outros aspectos. Angélico e Teixeira M. (2012) confirmam essa percepção:

Nas últimas décadas [...] houve uma aproximação da noção de transparência governamental com a ideia de garantia de direitos sociais básicos, por meio de ações estatais, especialmente em países em desenvolvimento. (ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012, p. 16).

Ou seja, a ideia de garantia de direitos sociais básicos deve abranger mais do que uma transparência pública focada em dados financeiros e contábeis, somente. O Servidor UFJF 2 também confirmou essa percepção:

Eu acho que o conceito de transparência surgiu como uma demanda da sociedade para saber como o dinheiro público estava sendo gasto. Só que eu acho que essa limitação de só dizer que como o dinheiro está sendo gasto aos poucos está se tornando muito pequena. A sociedade quer saber mais. Tudo bem, você gastou bem o dinheiro, mas o que vocês estão produzindo etc. e tal? [...] Então, eu acho que falta ampliar um pouco o conceito de transparência, especialmente dentro de uma instituição de ensino, para esse lado da pesquisa acadêmica. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Essa evolução do conceito de transparência, portanto, faz-se necessária também na UFJF, que ainda está muito focada em dar transparência aos gastos públicos para cumprir as determinações legais, deixando a desejar em outras áreas com grande demanda como a acadêmica, por exemplo, conforme relato do SJF2.

A expansão do portal relatada pela Auditora CGU 1 foi acompanhada de uma reestruturação tecnológica para suportar as novas demandas. Ela relata que o portal

nasceu em 2004 com a tecnologia e com um escopo específicos e, ao longo de 2004 até 2018, ele cresceu muito. Ele chegou a um momento que a gente percebeu que o portal precisava passar por uma reestruturação não somente, digamos assim, no *design*, mas muito também na infraestrutura dele para que ele pudesse suportar de uma forma eficiente, interessante e atualizada todas as novas informações que foram agregadas e que serão ainda, porque, realmente, é como a gente fala: o portal, ele é um projeto que não acaba nunca, ele é muito vivo, né? Então, em 2018 surgiu um novo portal da transparência, a gente lançou uma nova versão. (ACGU1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

O Auditor CGU 2 informou então que a solução encontrada para atender às novas demandas da sociedade e aos diferentes tipos de público foi tentar centralizar as informações no portal em duas consultas diferentes: os painéis de dados e as consultas detalhadas.

O painel de dados

foi uma visão nova do portal, que a gente não vai simplesmente apresentar o dado em tabelas. A gente começou a gerar gráficos do que a gente entenderia que fosse mais relevante para a sociedade. [...]

Então, efetivamente, são visões que os dados estavam lá, mas [...] que o cidadão só conseguiria ter anteriormente se baixasse os dados e criasse relatórios próprios, o que não é exatamente tudo que a gente quer. A gente quer que o cidadão baixe todos os dados e tenha a visão que ele achar mais interessante, mas a gente também quer propor painéis em que seja mais fácil da pessoa concluir como é que o dinheiro público está sendo aplicado. Então, essa foi a ideia dos painéis. (ACGU 2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Já a consulta detalhada

traz todo dado que a gente já tinha antes numa forma mais detalhada possível. [...] Então, a gente tenta sempre que possível chegar no favorecido final e em todos os detalhes do documento. [...] Para cada um dos detalhes, cada um dos assuntos, a gente detalha nesse segundo nível de consulta tudo o que a gente conseguiu obter em termos de banco de dados. (ACGU 2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

A reestruturação tecnológica implementada pela CGU no Portal da Transparência evidencia a preocupação do órgão em atender aos seus diferentes tipos de público. Enquanto os painéis de dados são direcionados ao público em geral, por serem de mais fácil entendimento e navegação, as consultas detalhadas e os dados abertos são direcionados aos pesquisadores e usuários mais experientes, que precisam manipular os dados brutos para aplicarem em sua própria análise. Essa iniciativa da CGU contempla o conceito Habermasiano de “ação comunicativa” e o da dialogicidade, segundo Angélico e Teixeira M. (2012):

Na ação comunicativa, voltada ao entendimento, os atores buscam entender-se sobre uma situação e ação para poderem assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com eles suas ações. (HABERMAS, 1987 apud ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., p. 13).

A dialogicidade é o processo de tomada de decisão, indiscriminando quaisquer atores sociais, e comprometida com o bem-estar da sociedade. (TENÓRIO, 2012 apud ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012, p. 12).

Para que a dialogicidade seja efetivamente uma prática, todas as informações precisam estar disponíveis para todos os envolvidos de forma compreensível, o que será um elemento central na hora do debate para se formular consensos, por possibilitar que os diferentes grupos na defesa de seus interesses estejam em condições de igualdade no ato de negociar. (ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012, p. 12)

A partir dessas iniciativas de transparência ativa, a CGU aproxima, portanto, o cidadão dos diferentes níveis de comunicação do Estado, em uma linguagem compreensível para ele, segundo suas possibilidades e objetivos. Essa aproximação contribui para promover a ação comunicativa, dentro do que Habermas classifica como “situação ideal de fala”, situação comunicacional em que os interlocutores relacionam-se no mesmo nível” (ANGÉLICO; TEIXEIRA, M., 2012, p. 10). Ao mesmo tempo, ela promove a dialogicidade, na medida em que disponibiliza as informações para todos os envolvidos no processo, de forma compreensível.

Além dessas duas visões principais criadas para o portal, a CGU percebeu também a necessidade de incluir novas tecnologias que foram surgindo com o tempo, a partir de demandas da própria sociedade:

Então, no portal de 2018 a gente também trouxe novas funcionalidades, não só novas funções. Foi a partir de então que a gente começou a prover a API²⁸ para que aquele usuário mais técnico de TI possa consultar os dados sem precisar chegar no portal. A gente começou a detalhar mais a questão de dados abertos. A gente antes tinha dados abertos, mas não numa riqueza tão grande de detalhes como tem agora. A gente começou a implementar funcionalidades mais avançadas [...] [de forma] que a pessoa conseguisse escolher o assunto que é mais de interesse dele e, a partir de então, o próprio portal geraria relatórios e encaminharia por *e-mail* para aquele cidadão. A gente colocou também aquelas coisas de compartilhamento de dados como *Facebook* e *Twitter*. A gente consegue agora facilitar esse compartilhamento da informação. [...] Esses gráficos que eu comentei que a gente gera, esses painéis, a gente permite que [...] sejam incorporados em outros *sites* para que, quem queira utilizar, quem quiser utilizar aqueles dados, não precise desenvolver um novo painel. Então, a gente fez várias mudanças no sentido de tanto facilitar a visão dos gastos no sentido de integrar os dados e também em relação às novas tecnologias que estão disponíveis agora, né? (ACGU2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Os recursos avançados destinados aos usuários da área de TI, como esse da API, citado pelo ACGU2, facilitam a integração dos *sites* dos demais órgãos públicos

²⁸ API é um conjunto de rotinas de programação criadas para acessar um aplicativo de *software* ou plataforma baseado na *Web*. A sigla API refere-se ao termo em inglês "*Application Programming Interface*", que significa, em tradução para o português, "Interface de Programação de Aplicativos". Uma API é criada quando uma empresa de *software* tem a intenção de permitir que outros criadores de *software* desenvolvam produtos associados ao seu serviço. Através das API, os aplicativos podem se comunicar uns com os outros sem conhecimento ou intervenção dos usuários. De um modo geral, a API é composta de uma série de funções acessíveis somente por meio de programação (CANALTECH, 2020).

federais com o Portal da Transparência. Neste sentido, uma das ações possíveis de serem implementadas na UFJF seria a integração do Portal da Transparência da universidade com o do governo federal, por meio da API disponibilizada por eles. Através desse recurso, a UFJF teria condições de exibir os painéis consolidados do Portal da Transparência do Governo Federal em seu próprio Portal da Transparência, facilitando o acesso de seus usuários a esse tipo de recurso que hoje só está disponível no portal do governo federal.

A dificuldade de integração dos dados, relatada pela CGU, também aconteceu na Unilab. No caso dessa instituição, o SLAB informou que eles tiveram dificuldade para integrar os dados da plataforma com o sistema informatizado da instituição, mais especificamente na área acadêmica, da mesma forma que as demais universidades investigadas na pesquisa:

O que a gente tem hoje mais dificuldade é na questão dos dados de graduação e de pós-graduação, porque a gente depende da diretoria, que é chamada DTI, Diretoria de Tecnologia de Informação. E a gente ainda está tentando fazer, ter um jeito de integrar, puxar as informações do sistema. A gente tem um sistema que tem essas informações acadêmicas. [...] A DTI botava os dados que a gente precisava na plataforma de dados abertos e, de lá, a gente puxava, criava a visualização dos dados. Lá, eles disponibilizam dados brutos. Aí a gente entrava com a informação. Mas isso depende de você ter que ficar pedindo: “Ah, não, atualiza aí”. Então, a gente não conseguiu desenvolver um sistema para essa atualização constante. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

A ausência de comunicação dos canais de transparência com o sistema informatizado da instituição, mais especificamente na área acadêmica, relatada pelo SLAB, também ocorre na UFJF. O Servidor UFJF 2 relata que

a gente poderia ter relatório de produção científica, só que qual que é o problema? É que quem controla a produção científica é a Propp, é a Prograd, e a gente ainda não teve nenhuma tratativa nesse sentido de trazer pra dentro do Portal da Transparência esses dados, porque o TCU não se preocupou com isso. Como a gente construiu o nosso *site* muito em cima daquele modelo do TCU, alguma parte menos financeira e mais relativa à produção acadêmica eu acho que ficou um pouco a desejar. [...] Esses dados financeiros eu consigo resolver todos eles dentro da Pró-Reitoria de Finanças, agora dados de produção científica eu teria que ter uma interlocução com outras Pró-Reitorias. [...] Eu sinto uma dificuldade quando a gente envolve uma interlocução com outras Pró-Reitorias, porque, nem sempre, a Pró-Reitoria entende a nossa demanda como uma coisa a serviço dela

também. Ela entende como se tivesse tendo uma subordinação, entendeu? Tipo assim: a Proplan está me mandando produzir relatórios? (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Conforme relato do SJF2, portanto, falta uma interlocução mais efetiva da Proplan com as outras Pró-Reitorias, a fim de agregar informações de outras áreas ao Portal da Transparência da UFJF. Ao mesmo tempo, o entrevistado relata que eles trabalham mais em função das determinações legais do TCU do que das demandas reais da universidade. A solução para esse problema passa mais uma vez pela criação de um setor responsável pelo acesso à informação na UFJF, que corresponsabilize e integre as Pró-Reitorias envolvidas e dê prioridade às demandas reais da universidade.

Com relação à divulgação de dados acadêmicos, uma saída possível seria buscar e disponibilizar as informações do Censo da Educação Superior, que são os dados oficiais que as universidades enviam ao MEC. Essa foi a primeira iniciativa da Unilab para alimentar os dados acadêmicos, quando do lançamento da plataforma, conforme notícia veiculada no *site* da instituição (UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA, 2018). O presente pesquisador questionou ao entrevistado, portanto, se eles ainda estavam utilizando o Censo para alimentar a plataforma e ele respondeu o seguinte:

A gente tinha um setor que disponibilizava os dados pro Censo e a gente pegava na verdade as informações que voltavam do Censo, que lá eles disponibilizam uma parte de microdados, com todas as informações que foram enviadas pra eles da gente. Então, como a gente está mandando de forma oficial para lá, então a gente vai tentar utilizar os dados do MEC para a gente fazer a consulta, né? Mas só que a gente tinha um problema por conta do atraso do semestre, [...] então, a gente tinha um problema temporal nesses dados. Então, a gente ficou pensando e achou melhor tentar utilizar os dados que estão no sistema integrado de graduação e no sistema informativo nosso lá, que tem todos os dados de graduação, [...] [uma vez que] nos dados que a gente pegava do MEC não era possível dar as informações do semestre atual. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Ou seja, conforme relato do SLAB, a ideia de buscar os dados do Censo da Educação Superior mostrou-se ineficaz porque, apesar de serem dados oficiais, eles possuem uma defasagem grande de tempo, uma vez que são enviados anualmente e, com isso, eles não conseguiam exibir as informações do semestre corrente. Neste

caso, a atualização dos dados seria um problema e os administradores da plataforma preferiram, portanto, utilizar as informações disponíveis no Portal de Dados Abertos da instituição. Além do problema da defasagem dos dados, no caso da UFJF, o Servidor UFJF 2 informou ainda que a equipe do Censo é muito pequena para conseguir produzir relatórios estatísticos satisfatórios na área acadêmica. Ele relata que existem apenas

uma ou duas pessoas para fazer o Censo da universidade toda, o que eu acho um profundo absurdo, porque é um trabalho muito complexo e a meu ver está sendo muito bem feito [...]. Mas se tivesse uma equipe maior, e algumas universidades têm isso, para fazer um relatório de Censo mais específico, compilação de mais dados, eu acho que seria possível [...] dentro daqui do *site* de transparência fazer uma compilação com os dados do Censo, pra gente ter um desenho legal da universidade. No entanto, [...] não tem dados referentes à realidade social da pessoa. Eu acho que tinha que ser uma pesquisa um pouco mais profunda, entendeu? Eu acho que a sociedade quer saber mais. [...] Eu já estive olhando o Censo de outras universidades. É um livro! Aí sim, com toda a exploração de dados sobre os alunos [...]. Aqui eles não dão tanta atenção, entendeu? [...] Então, se houvesse uma preocupação, [...] se a administração entender que essa é uma necessidade mesmo, que a sociedade realmente demanda esse tipo de esclarecimento, pode dar vazão à construção de um setor de pesquisa mais aprofundado. Até hoje o Censo que é produzido, a meu ver, é insuficiente para dar esse suporte da gente conseguir um rosto do aluno da UFJF. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Pelo relato do SJF2, percebe-se, portanto, que a equipe do Censo da UFJF é insuficiente para produzir relatórios estatísticos satisfatórios na área acadêmica, quando comparada à realidade de outras universidades. Ao mesmo tempo, o entrevistado reforça que há uma demanda pela publicização desses dados acadêmicos por parte da sociedade, mas esta não é uma prioridade da atual gestão da universidade. Ele enfatiza mais uma vez a necessidade de se construir um setor de pesquisa para trabalhar esses dados.

No caso da Unilab, a saída encontrada para obter os dados acadêmicos foi através do Portal de Dados Abertos da instituição. Note-se, portanto, a importância de a universidade implementar um Portal de Dados Abertos próprio, não só para divulgá-los para pesquisadores, como também para alimentar as plataformas de dados estatísticos para a comunidade externa, como a Unilab em Números. Torna-se necessário, portanto, pontuar a implementação de um Portal de Dados Abertos na

UFJF como uma das sugestões de melhoria para compor o plano de ação do presente trabalho.

Foi questionado ao Servidor Unilab se eles fizeram algum levantamento para selecionar as áreas mais requisitadas e definir os dados que seriam disponibilizados na plataforma. Ele respondeu o seguinte:

O protótipo, quando eu fiz, foi pegando esses dados do Censo. Então, quando a gente colocou no ar já tinha essas informações de ensino. [...] Então, quando a gente foi apresentar o trabalho a gente chamou todas as Pró-Reitorias, diretorias acadêmicas, para mostrar o que a gente tinha, né? A gente pediu para: olha, a gente tem como disponibilizar as informações que vocês têm aí de outra forma, facilitar o acesso do público. Então, o que a gente vai fazer? A gente pediu que os setores inicialmente contactassem a gente para a gente fazer reunião setorial e definir como é que a gente queria os dados, [...] como a gente precisa. Porque precisa estar em tabela e, às vezes, era disponibilizado de outra forma, né? Então foi isso. [...] A gente realmente não fez esse levantamento, foi mais de solicitação das Pró-Reitorias e setores interessados, né. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Evidencia-se, portanto, que as reuniões setoriais foram de suma importância para a definição das informações a serem disponibilizadas na plataforma. Isso demonstra, portanto, a importância de envolver e corresponsabilizar as Pró-Reitorias no processo de transparência ativa e integrar os setores detentores das informações, promovendo a gestão estratégica das informações na instituição.

No caso da CGU, ao serem questionados sobre as motivações que os levam a definir as áreas prioritárias para divulgação de dados no portal, a ACGU1 informou que

vem um acórdão do TCU, vem uma nova legislação, vêm demandas reiteradas da sociedade, do cidadão, vêm demandas retiradas da mídia sobre informações de quanto ganha, sobre honorários advocatícios. Então, todas essas coisas vão formando demandas que vão se desenhando [...] com maior ou menor urgência de publicação no portal. (ACGU 1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Esta preocupação da CGU em atender não só às determinações legais, como também às demandas advindas da sociedade evidencia um compromisso da instituição com o cumprimento da sua função social. Esse compromisso já não aparece de maneira contundente no caso da UFJF. O relato do Servidor UFJF 2 evidencia que a preocupação prioritária da instituição, em termos de transparência, é atender às

determinações legais, ficando as demandas sociais em segundo plano. Ao ser questionado sobre o tipo de informações que eles buscam divulgar no Portal da Transparência da UFJF e se foi feito algum levantamento prévio para definir as áreas mais requisitadas, o SJF2 informou o seguinte:

A gente pegou essa estrutura de outros órgãos. A gente não criou essa estrutura. A gente entrou em outros órgãos que já tinham um *site* de transparência e buscou espelhar a experiência de outras instituições na nossa. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Ou seja, a resposta do SJF2 deixa claro que em nenhum momento foi feito algum levantamento para definir as áreas e as informações mais requisitadas pela sociedade para divulgá-las no Portal da Transparência da UFJF. A universidade baseou-se em experiências de outros órgãos para criar a sua estrutura de *site*. Evidencia-se, portanto, o descompasso entre as demandas advindas da transparência passiva com as informações divulgadas de forma ativa na instituição, ao contrário das experiências relatadas pelos órgãos de referência investigados.

Ainda foi questionado aos entrevistados como se dá o processo de extração e tratamento dos dados para exibição nas aplicações. Neste contexto, o Servidor Unilab informou que eles utilizam a ferramenta *Microsoft Power BI*²⁹ para extrair, tratar e exibir as informações da plataforma. Ele relatou que a ferramenta permite trabalhar com vários formatos de arquivos como fonte de dados e também integrá-la com bancos de dados. Segundo o SLAB, o programa cria um “espelho” da fonte de dados informada e disponibiliza vários recursos para tratamento dos dados sem alterar os arquivos originais. Após fazer o tratamento dos dados, eles trabalham a visualização das informações: “no programa, tem umas visualizações padrões e tem outras que você consegue baixar na *Internet*, umas visualizações diferentes. É interessante.” (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

No caso do Portal da Transparência, a Auditora CGU1 informou que eles trabalham com bases próprias da CGU e também com bases externas, advindas de

²⁹ O *Microsoft Power BI* é uma coleção de serviços de *software*, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar as fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas. Os dados podem estar em uma planilha do Excel ou em uma coleção de *Data Warehouses* híbridos locais ou baseados na nuvem. O *Power BI* permite a você se conectar facilmente a fontes de dados, visualizar e descobrir conteúdos importantes e compartilhá-los com todas as pessoas que quiser (MICROSOFT, 2020).

outros órgãos e ministérios, contabilizando um total de 27 bases de dados. O Auditor CGU 2 detalhou como se dá o processo de extração e tratamento dos dados para serem exibidos no Portal da Transparência:

Então, esses órgãos todos fazem extrações e encaminham pra CGU. [...] Então, chegando esse arquivo aqui a gente coloca isso dentro do DW né? [...] E a gente trabalha esse DW para puxar os dados que são de interesse do Portal da Transparência. [...] Então, a gente [...] traz os dados já de forma mais próxima ao que o portal irá apresentar. [...] Depois que tá tudo ok esses dados, aí é feita uma cópia desses dados para um servidor de produção. [...] E essa cópia, ela é feita diariamente, em relação aos dados de despesas, e algumas atualizações são feitas a cada quatro horas, no caso de sanções. (ACGU2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Conforme relato do Auditor CGU2, portanto, eles precisam utilizar ferramentas robustas de TI para extrair e tratar as informações, considerando-se o grande volume de dados que eles recebem periodicamente. Por conta disso, foi necessário também investir em ferramentas para otimizar as consultas das informações no Portal da Transparência. Nesse contexto, o ACGU2 relatou que

em termos de desenvolvimento o portal é todo feito em Java, [...] e o que a gente tem paralelo a isso é uma ferramenta de busca que usa o *Elasticsearch*. No portal tem uma caixinha logo no começo, é o que a gente chama de busca global. Então, essa ferramenta, ela [...] não é uma consulta direta no Banco de Dados. Ela tem uma ferramenta específica [...] que é essa *Elasticsearch*, que aí ele vai levar toda a base de dados e sair indexando todas as informações, para pesquisar de forma rápida também um dado que esteja disponível em qualquer uma das dimensões do portal. (ACGU 2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Já no caso da Unilab em Números, o Servidor Unilab informou que a atualização dos dados na plataforma dá-se da seguinte forma:

O programa tem uma versão que é *desktop* e tem uma versão *on-line*. Você trabalha principalmente na *desktop*, que é quando você consegue ver os dados, e quando você quer publicar, você tem que exportar o que você fez no *desktop* para a nuvem, onde fica disponibilizado. [...] A gente tem um ícone e no ícone você cola aquele *link* que, toda vez que você for atualizando, aquele *link* se mantém. Eu posso atualizar as informações e o *link* vai ser aquele mesmo, não muda. O *link* é disponibilizado pela própria plataforma. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Ele complementa a descrição com a possibilidade de programar atualizações automáticas no sistema:

Ele tem uma coisa legal que você pode definir, por exemplo, a gente utilizando um endereço, um arquivo que esteja no *Google Drive*, eu tenho como utilizar o *link* do *Google Drive* e pedir para ele fazer uma atualização: todo dia às 17 horas o *Power BI* puxar os dados desse *Google Drive*. Então, por exemplo, se eu fizer durante o dia, se eu fizer mudanças, modificações na planilha, quando for 17 horas ele pega a situação atual que está lá e passa para os dados. Ele puxa os dados e exporta para a visualização. É bem interessante. (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Esse recurso de atualização automática das informações, disponibilizado pela ferramenta a partir de uma base de dados, com agendamento de horários, é uma alternativa interessante para suprir a demanda por informações atualizadas nos *sites*, determinada pela LAI (BRASIL, 2011a).

No caso da UFJF, o Servidor UFJF 2 informou que utiliza o Siasi do governo federal como principal fonte de dados para alimentar o Portal da Transparência da UFJF. Ele relata que gostaria de integrar o Portal da Transparência com o Siga, mas como ele não tem uma *interface* para isso, preferiu criar *links* para o Portal da Transparência do Governo Federal:

Se fosse automatizado a gente poderia utilizar os dados do Siga. Mas o que eu comecei a observar? Por não ter uma interface, eu ia ter que ficar entrando sempre dentro do Siga, buscando os dados e carregando. E isso ia dar defasagem nos dados. E aí que que eu preferi fazer? [...] Eu criei alguns *links* e todos esses dados que são muito dinâmicos eu pego e já mando pra um *link* direto dentro do *site* do governo federal que passa as informações já atualizadas. Agora, se não for um dado, um dado desse tipo, que é uma informação que muda toda hora, a minha fonte de informação é o Siga. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

A saída encontrada pelo Servidor UFJF 2 para disponibilizar os dados de forma mais atualizada possível mostrou-se eficiente com relação às informações financeiras e contábeis, cadastradas no Siasi do governo federal. Já que essas informações estão disponíveis no Portal da Transparência do Governo Federal, de fato, basta fazer um *link* que redirecione para o *site* deles. Porém, com relação às informações de outras áreas, além da administrativa, o Portal da Transparência do Governo Federal já não

possui informações suficientes. Nesse caso, as informações divulgadas no Portal da Transparência da UFJF, em grande parte, sofrem defasagem ou são insuficientes, uma vez que dependem de interferência do servidor para buscar os dados e divulgar, conforme seu relato:

e aí, às vezes, pode acontecer defasagem. Quando vai acontecer defasagem? Porque eu tenho datas, por exemplo: final de ano é uma certa quantidade de alunos etc. e tal. Então, pode ser que tenha algum dado desse que a gente precise sempre renovar, colocar os relatórios do Censo, enfim. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Para solucionar esse problema da defasagem dos dados no Portal da Transparência da UFJF e tornar a sua divulgação independente de interferência humana, a solução é adotar uma ferramenta que integre os dados do Siga com o portal, conforme adotado pelos órgãos de referência investigados. O Servidor UFJF 2 informou que até já existe um estudo no CGCO para a construção de uma ferramenta que dê maior visibilidade à sociedade do perfil socioeconômico dos alunos (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020). Entretanto, ele relatou que:

estamos com alguns pequenos problemas que envolve um pouco a questão da [...] não exposição excessiva do aluno. Porque eu posso expor dados, mas eu não posso expor uma pessoa. Então, o sistema estava permitindo que a pessoa fosse exposta e a gente não queria isso. Eu só queria, por exemplo, que um pesquisador virasse e falasse: poxa, quero descobrir quantos cotistas tem na UFJF. Se tivesse aqui dentro do meu *site* de transparência "conheça o corpo discente", entendeu? Aí o cara clica aqui: negros: x, pardos: y, brancos, mulher, homossexual, heterossexual etc. [...] Já tem essa ferramenta, só que essa ferramenta não está permitindo [...] uma consulta que vai além do necessário. Então, eu sinto que falta isso: um pouco falar mais sobre a cara do aluno que frequenta a universidade. Isso ia auxiliar muitas pesquisas. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Conforme o relato do SJF2, portanto, torna-se necessário implementar uma ferramenta que seja capaz de integrar os dados do sistema institucional com o portal da universidade, para promover uma transparência ativa eficiente e auxiliar, assim, as pesquisas acadêmicas e consultas externas. Essa solução foi uma das propostas que integraram o plano de ação do presente trabalho.

Ao ser questionada sobre o impacto das aplicações do Portal da Transparência para o acesso à informação e a transparência na instituição, a ACGU1 respondeu o seguinte:

A gente trabalha com bastante convicção de que a transparência realmente é não só um direito, mas um dever, e é a melhor forma de você dar à sociedade condições de que ela colabore com o bom uso do dinheiro público, que é, afinal de contas, o controle social. (ACGU1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Além disso, a Auditora CGU 1 também entende que “quanto mais a gente pode dar informação de forma ativa no portal, menor é a demanda por transparência passiva” (ACGU1, entrevista realizada em 12 jun. 2020). Ela relata que eles recebem, em média, 4 pedidos de acesso à informação por semana em seu setor, e o fato de muitas informações já estarem disponíveis no Portal da Transparência otimiza o processo de resposta deles:

mas a gente já tem pelo menos a facilidade de dizer “olha, isso está no portal da transparência” e apenas orientar onde ele pode achar. Então, o acesso à informação, a transparência ativa, ela realmente tem um efeito muito positivo no uso do pedido de transparência passiva pela sociedade. (ACGU1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Essa percepção de que o investimento em transparência ativa traz um retorno positivo em relação à demanda por transparência passiva também foi relatada mais uma vez pelo Servidor Unilab. Ao ser questionado sobre o impacto da plataforma para o acesso à informação e a transparência na instituição, ele respondeu que “tem tido muito retorno, inclusive da nossa ouvidoria” e que a ferramenta auxilia não só nesse aspecto da transparência passiva como também na prestação de contas perante os órgãos de controle. Neste sentido, ele afirma que “vai precisar cada vez mais da gente mostrar essas informações de forma mais fácil de compreensão. Então, a gente tem tanto para o público como para os órgãos de controle” (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020). A partir do relato do entrevistado, pode-se inferir que o investimento em transparência ativa facilita, não só o acesso à informação por parte do cidadão, como também a prestação de contas das instituições perante os órgãos de fiscalização e controle.

Os auditores da CGU foram convidados a sugerir melhorias e ações que pudessem ser tomadas para aprimorar ainda mais o acesso à informação e a transparência na instituição. Sobre esse ponto, a ACGU1 entende que

não há muito o que possa ser melhorado nesse aspecto, porque as legislações já existem né? O decreto que rege o portal, a Lei Complementar 101, que fala da obrigação dos órgãos de apresentarem a sua execução financeira, compras, diária, tudo isso já existe e eu acho que cada vez mais os órgãos estão conscientes de que a transparência é irreversível. Então, o que a gente precisa discutir é como. Como a gente vai dar transparência àquelas novas informações e não mais se há alguma coisa que deve ou não ser dada. [...] Eu acho que isso está superado, com relação aos órgãos, que deve ser dada a transparência. (ACGU 1, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

O ACGU2 concordou com a ACGU1 e falou um pouco mais sobre o desafio de dar transparência às informações públicas:

eu concordo com ela. Em termos de legislação, a gente está sempre muito bem amparado, mas a gente precisa sempre estar buscando formas de agregar a informação ou de identificar a informação corretamente dentro dos sistemas estruturadores, e aí são duas pontas, né? Tanto a gente conseguir marcar esses dados de forma mais simples possível, quanto a questão de a gente ter sempre o *feedback*, ou sempre que possível, até mesmo pesquisas com a sociedade, para que a gente tenha certeza de que a gente está mostrando o dado realmente da forma que a sociedade entende ser a mais fácil de ser visualizado. (ACGU 2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Essa preocupação do ACGU2 com relação à usabilidade do Portal da Transparência foi confirmada pela ACGU1 e enfatizada na continuação de seu relato:

Durante o lançamento do portal da transparência, a gente fez alguns testes de usabilidade, por exemplo, justamente para tentar dar essa visão mais cidadã possível. [...] Esse é um desafio perene. A gente não consegue ver o portal sem esse desafio de sempre estar buscando formas mais simples de apresentar a informação. E isso é bastante difícil, exatamente por que a gente tem um público muito grande de usuários. Assim que tem que ser o portal da transparência. Então, a forma como um jornalista, por exemplo, quer ver o dado no portal da transparência, às vezes é bem diferente da forma que o cidadão quer ver o dado. (ACGU2, entrevista realizada em 12 jun. 2020).

Os Auditores CGU 1 e 2 relataram, ao final da entrevista, a dificuldade que eles enfrentam ao lidar com vários sistemas em âmbito nacional, advindos de vários órgãos, com um volume grande de dados, e ter que integrar tudo isso em um banco de dados que permita acesso fácil e rápido a um público bastante heterogêneo. Para lidar com esses desafios, eles tiveram que fazer investimentos maciços em Tecnologia da Informação e também contar com o comprometimento de uma equipe reduzida de servidores.

O Servidor UFJF 2 sugeriu como ponto de melhoria, ao final da entrevista, a necessidade de se produzir dados mais específicos e qualificados para pesquisas científicas. Ele entende que,

embora existam várias iniciativas isoladas que meçam o grau de produção científica, que meçam isso tudo, não existe um órgão compilador desses dados, para produzir um documento fechado que permita eu [...] ter uma percepção clara do aluno da UFJF e do tipo de produção científica. A parte financeira, a meu ver, tá pelo menos minimamente satisfatória. Os dados do Censo estão de acordo com o que o Ministério pede. Mas se uma pessoa qualquer quiser acessar o nosso *site* de transparência e descobrir quantos por cento dos alunos da universidade são negros ele não consegue. Isso tinha que ser fácil. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Além da falta de um setor que vá coordenar e compilar esses dados, o SJF2 relatou que acumula funções na instituição e só atua na transparência quando ocorre alguma mudança ou quando é necessário divulgar algo novo:

Eu sou da Proplan, faço a atualização do *site* da transparência, mas eu não estou num órgão de transparência. Atualmente, eu estou participando da gestão do SEI. Quando que eu me preocupo com transparência? Quando aparece alguma coisa nova, modifica alguma coisa e volto para trabalhar no SEI, ou seja: não existe um setor específico disso, um setor específico para cuidar da transparência. E aí você me pergunta: alguma coisa poderia ser feita para melhorar a transparência? Sim. Poderia se criar um setor gestor de conhecimento de dados estatísticos só da universidade, que tivesse lá uma equipe de economistas, de sociólogos e de vários outros profissionais preocupados só com a produção desse tipo de estatística, que foge ao campo financeiro, que ele é muito maior. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Portanto, o SJF2 ratifica, mais uma vez, a necessidade de se criar um setor específico para cuidar da transparência da universidade e relata também os fatores dificultadores para tal:

mas para ter isso, acho que teria que ter uma preocupação, [...] teria que ter mais prioridade. A gente trabalha lá muito apagando incêndio, até porque não tem tanto funcionário assim. Mas poderia haver, na minha forma de ver, um órgão específico da universidade para cuidar do tratamento de dados estatísticos, produção de relatório final sobre os dados da universidade, que não existe. A gente faz, está tudo dentro da Proplan, mas não como uma função, um órgão específico para produzir isso, [...] a gente faz no conjunto das nossas atribuições, ponto. [...] A gente faz o trabalho básico mesmo. (SJF2, entrevista realizada em 8 jun. 2020).

Ou seja, para se ter um setor específico de gestão da transparência na universidade, é necessário que haja uma priorização por parte da administração e uma realocação de recursos humanos para executarem funções específicas relacionadas à transparência na instituição.

No caso da Unilab, ao ser questionado sobre as dificuldades e pontos que poderiam ser melhorados, o servidor Unilab respondeu que o maior empecilho para a disponibilização das informações, atualmente, no caso deles, é a falta de interesse dos setores em trabalharem conjuntamente para ter o maior número de informações disponíveis. Segundo ele, “falta, às vezes, a sinergia entre os setores para que a gente pudesse ter mais informações disponibilizadas lá” (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020). E citou também o sistema informatizado como um ponto a ser melhorado na instituição: “a melhoria do sistema de informação poderia ajudar a gente a conseguir dados do banco de dados em vez de ter que pegar a planilha e depender de atualizações de outras pessoas” (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020).

Os relatos finais dos entrevistados sintetizam alguns pontos importantes, que foram abordados no plano de ação para a UFJF: primeiramente, a necessidade de aproximar e integrar os setores detentores das informações, por meio de uma coordenação responsável por implementar uma gestão estratégica da informação na universidade e, em seguida, a necessidade de integrar os sistemas informatizados das instituições com as aplicações de transparência ativa.

Com relação à possibilidade de adoção de uma ferramenta para promoção da transparência ativa pela UFJF, é necessário fazer um paralelo da realidade das

instituições investigadas com a da UFJF. A partir dos estudos efetivados, percebe-se que as deficiências encontradas na universidade são relativamente mais simples de serem resolvidas, quando se compara com a situação do Portal da Transparência do Governo Federal. Tanto o número e a diversidade de usuários atendidos, quanto o volume de dados e de sistemas que a CGU tem que integrar, é muito maior que o da UFJF, na qual a maioria das informações institucionais estão armazenadas em seu sistema próprio, o Siga. Ou seja, para a UFJF alcançar um nível de transparência próximo ao que o portal do governo federal possui hoje, precisa despende muito menos recursos humanos e tecnológicos do que a CGU. Basta elencar as tecnologias apropriadas e alocar um pequeno número de servidores para gerenciá-las. Neste caso, a UFJF encontra-se mais próxima à solução implementada pela Unilab, considerando-se a realidade das instituições.

Nessa perspectiva, enquanto a CGU precisou alocar recursos vultosos para implementar soluções tecnológicas robustas, capazes de lidar com a complexidade e o volume de dados com os quais trabalha, a Unilab adotou uma ferramenta relativamente mais simples, o *Microsoft Power BI*, que atendeu às necessidades daquela realidade que a instituição vivencia. Desta forma, foi encaminhado no PAE do presente trabalho a proposta de adoção, pela UFJF, do *Microsoft Power BI* como ferramenta de transparência ativa para divulgação de suas informações institucionais.

Concluindo a análise do presente eixo teórico-analítico, referente à transparência e à divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais, podem-se citar como principais achados de pesquisa os seguintes pontos:

- a) A divulgação de informações de forma ativa nas instituições de excelência investigadas diminuiu a demanda por transparência passiva;
- b) As aplicações para geração de dados estatísticos e consultas detalhadas nas instituições de excelência investigadas mostraram-se eficientes para a promoção da transparência ativa e a melhor compreensão dos dados por parte do cidadão;
- c) A UFJF não dispõe de uma aplicação para geração de dados estatísticos e consultas detalhadas em seu Portal da Transparência;
- d) A UFJF não dispõe de um Portal de Dados Abertos;
- e) Não há uma comunicação efetiva entre as transparências passiva e ativa na UFJF. O setor responsável por divulgar os dados no Portal da

Transparência não tem ciência de quais informações são mais requisitadas pela comunidade;

- f) Não há uma boa interlocução entre o setor de transparência ativa e as Pró-Reitorias da UFJF;
- g) Há uma predominância na divulgação de dados financeiros e contábeis na UFJF em detrimento de outras áreas, em especial a área acadêmica.

Os achados de pesquisa supramencionados serão retomados na sequência para a elaboração do Plano de Ação Educacional no Capítulo 4, apresentado a seguir.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Este capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) com quatro ações propositivas que visam aprimorar os processos de acesso à informação e transparência na UFJF.

O Capítulo 2 da dissertação descreveu os problemas detectados no âmbito do acesso à informação no CGCO, UFJF, sendo feito um levantamento que constatou o recebimento de pedidos de acesso à informação recorrentes no setor, em especial na área acadêmica. A partir dessa constatação e da literatura vigente, evidenciou-se que a falta ou a divulgação deficitária de informações de forma ativa nas instituições gera pedidos recorrentes de acesso à informação nos canais de transparência passiva. A partir dessas evidências, elencou-se a seguinte questão de pesquisa para o presente trabalho: **como aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011?**

Para responder a essa questão norteadora, foi feita uma pesquisa de campo, apresentada no Capítulo 3, que investigou instituições de excelência no âmbito da transparência pública e apontou caminhos para aprimorar o acesso e a divulgação de informações na UFJF, a partir dessas experiências. A pesquisa foi dividida em dois eixos teórico-analíticos, cada qual responsável por investigar um âmbito da transparência nas universidades:

- a) Acesso à informação nas universidades públicas federais: transparência passiva;
- b) Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais: transparência ativa.

O primeiro eixo teórico-analítico investigou o acesso à informação em 10 universidades federais selecionadas, que foram destaques no *ranking* de transparência. A partir desse estudo, foram elencados os seguintes achados de pesquisa:

- a) O e-SIC do governo federal não oferece a possibilidade de gerenciar o trâmite interno dos pedidos de acesso à informação nas universidades, evidenciando a necessidade de adoção de um sistema específico para gerenciar esse fluxo;

- b) O fluxo de atendimento detectado em 80% das universidades e também na UFJF revelou um procedimento “padrão” em que os pedidos de acesso à informação circulam por vários setores da instituição até conseguirem ser finalmente respondidos de forma satisfatória. Como não há um setor específico que coordene e centralize as informações, ocorrem atrasos no atendimento;
- c) As universidades relataram ter maior dificuldade em responder a perguntas da área acadêmica e de pesquisa;
- d) A disponibilização das informações em formatos variados é um dos empecilhos encontrados para o atendimento às solicitações.

A partir dos achados de pesquisa acima, foram propostas as seguintes ações para aprimorar a transparência passiva na UFJF:

- a) Criar uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF, com o objetivo de integrar as Pró-Reitorias e setores responsáveis, aproximar as transparências passiva e ativa, e promover a gestão estratégica da informação na universidade;
- b) Implementar o OTRS para automatizar e gerenciar o fluxo do acesso à informação entre o SIC e as unidades detentoras das informações na UFJF.

O segundo eixo teórico-analítico investigou a divulgação de informações públicas em instituições de referência no quesito transparência. A partir do estudo realizado, foram definidos os seguintes achados de pesquisa:

- a) A divulgação de informações de forma ativa nas instituições de excelência investigadas diminuiu a demanda por transparência passiva;
- b) As aplicações para geração de dados estatísticos e consultas detalhadas nas instituições de excelência investigadas mostraram-se eficientes para a promoção da transparência ativa e a melhor compreensão dos dados por parte do cidadão;
- c) A UFJF não dispõe de uma aplicação para geração de dados estatísticos e consultas detalhadas em seu Portal da Transparência;
- d) A UFJF não dispõe de um Portal de Dados Abertos;
- e) Não há uma comunicação efetiva entre as transparências passiva e ativa na UFJF. O setor responsável por divulgar os dados no Portal da Transparência não tem ciência de quais informações são mais requisitadas pela comunidade;

- f) Não há uma boa interlocução entre o setor de transparência ativa e as Pró-Reitorias da UFJF;
- g) Há uma predominância na divulgação de dados financeiros e contábeis na UFJF em detrimento de outras áreas, em especial a área acadêmica.

A partir dos achados de pesquisa acima, foram propostas as seguintes ações para aprimorar a transparência ativa na UFJF:

- a) Criar o Portal de Dados Abertos da UFJF;
- b) Implementar uma plataforma própria de transparência ativa na instituição: UFJF em Números.

O Quadro 3 sintetiza as ações propostas para o presente PAE e sua relação com os eixos teórico-analíticos e os achados de pesquisa:

Quadro 3 - Dados de pesquisa e ações propositivas, por eixo de análise

(continua)

Questão de Pesquisa	Eixo teórico-analítico	Dados de pesquisa	Ação propositiva	Nº
Como aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011?	Acesso à informação nas universidades públicas federais.	Falta de padronização e de processos institucionalizados na gestão do acesso à informação da UFJF.	Criar uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF, com o objetivo de integrar as Pró-Reitorias e setores responsáveis, aproximar as transparências passiva e ativa, e promover a gestão estratégica da informação na universidade.	1
		Falta de conexão entre as transparências passiva e ativa na instituição.		2
		Ausência de um sistema informatizado para gerenciar o fluxo de acesso à informação na UFJF.	Implementar o OTRS para automatizar e gerenciar o fluxo do acesso à informação entre o SIC e as unidades detentoras das informações na UFJF.	

Quadro 3 - Dados de pesquisa e ações propositivas, por eixo de análise

(conclusão)

Questão de Pesquisa	Eixo teórico-analítico	Dados de pesquisa	Ação propositiva	Nº
Como aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011?	Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais.	Transparência ativa deficitária e desatualizada no Portal da Transparência da UFJF.	Criar o Portal de Dados Abertos da UFJF.	3
		Plataformas eficientes para divulgação e consulta de informações nos órgãos públicos investigados.	Implementar uma plataforma própria de transparência ativa na instituição: UFJF em Números.	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir das ações propostas acima, pretende-se, portanto, aprimorar os processos de acesso à informação e transparência na UFJF. As propostas de intervenção serão detalhadas nos próximos subcapítulos.

4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

As propostas de intervenção da presente dissertação foram baseadas no modelo 5W2H. Essa ferramenta foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA³⁰ (SILVA A. *et al.*, 2013). Segundo Polacinski (2012 apud SILVA A. *et al.*, 2013, p. 3) ela “consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades”. O autor ressalta que o objetivo principal da ferramenta 5W2H é responder a sete

³⁰ O PDCA é uma técnica de gestão interativa que consiste em quatro passos e tem como objetivo melhorar os processos e os produtos de forma contínua. A sigla, em inglês, é uma abreviação para *PLAN-DO-CHECK-ACT* ou também *PLAN-DO-CHECK-ADJUST*, que significam Planejar-Fazer-Verificar-Agir ou Planejar-Fazer-Verificar-Ajustar.

O ciclo começa no (P), o planejamento, momento em que se deve focar na parte estratégica, levantando informações e analisando-as. Depois, parte-se para a prática, o (D), quando o que foi planejado deve ser executado. E o que foi executado deve então ser verificado ou checado (C), momento em que as ações são avaliadas e cuja avaliação aplicará uma ação ou um ajuste (A), de forma a corrigir os problemas e as divergências encontradas (ENDEAVOR, 2020).

questões e organizá-las (SILVA A. *et al.*, 2013). No Quadro 4, são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H:

Quadro 4 - Etapas para a aplicação do 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O quê?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003 apud SILVA A. *et al.*, 2013).

O Quadro 5, a seguir, apresenta as ações a serem executadas no plano de ação do presente trabalho, utilizando o modelo 5W2H:

Quadro 5 - Ações a serem executadas no plano de ação, segundo o modelo 5W2H

(continua)

Nº	Eixo	What? O quê?	Why? Por quê?	Where? Onde?	When? Quando?	Who? Quem?	How? Como?	How much? Quanto custa?
1	Acesso à informação nas universidades públicas federais.	Criar uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF.	Foram detectadas deficiências no fluxo de atendimento dos pedidos de acesso à informação, distanciamento entre os setores de transparência passiva e ativa, e dificuldade de interlocução entre o setor de transparência ativa e as Pró-Reitorias.	Reitoria da UFJF	Agosto de 2021	Proplan, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e CGCO.	A equipe será responsável por coordenar as ações relacionadas ao acesso à informação e transparência na UFJF, articular os setores de atendimento e as unidades. Também integrará as transparências passiva e ativa da UFJF e envolverá as Pró-Reitorias no processo de gestão da informação.	1 Função Gratificada - FG1 – para o(a) coordenador(a) da equipe de acesso à informação da UFJF.
2		Implementar o OTRS para todos os setores envolvidos com o acesso à informação na UFJF.	O fluxo das informações entre o SIC da UFJF e as unidades detentoras das informações é precário e utiliza procedimentos incipientes para comunicação.	CGCO	Setembro de 2021	CGCO	O CGCO implementará o OTRS para utilização pelo SIC e as unidades detentoras de informações para automatizar e gerenciar o fluxo do acesso à informação na UFJF.	1 Analista de Tecnologia da Informação do CGCO, durante um mês.

Quadro 5 - Ações a serem executadas no plano de ação, segundo o modelo 5W2H

(conclusão)

Nº	Eixo	What? O quê?	Why? Por quê?	Where? Onde?	When? Quando?	Who? Quem?	How? Como?	How much? Quanto custa?
3	Transparência e divulgação de informações públicas nos órgãos e universidades federais.	Criar o Portal de Dados Abertos da UFJF.	Promover a abertura de dados na instituição, conforme estabelecido pela Lei de Acesso à Informação.	CGCO	Outubro de 2021	CGCO	O CGCO implementará o Portal de Dados Abertos da UFJF, utilizando a solução de <i>software</i> livre CKAN.	2 Analistas de Tecnologia da Informação do CGCO, durante três meses.
4		Implementar plataforma própria de transparência ativa na instituição: UFJF em Números.	O investimento em transparência ativa minimiza a demanda por transparência passiva.	CGCO	Novembro de 2021	CGCO	O CGCO implementará uma plataforma de transparência ativa, integrada com os dados institucionais advindos do Siga, utilizando o <i>software Microsoft Power BI</i> .	2 Analistas de Tecnologia da Informação do CGCO, durante 3 meses.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As ações propositivas do PAE serão detalhadas nas subseções seguintes.

4.1.1 Criar uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF

A pesquisa de campo do presente trabalho constatou deficiências no fluxo de atendimento aos pedidos de acesso à informação da universidade. Não há um mapeamento das unidades detentoras de informações e nem do processo de atendimento aos pedidos. Também foi detectado um distanciamento entre os setores de transparência passiva e ativa da universidade, além de uma dificuldade de interlocução entre o setor de transparência e as Pró-Reitorias. Ao mesmo tempo, foi verificado que em uma das instituições de referência investigadas, a Unilab, a criação de um setor para gerenciar o acesso à informação e transparência foi um fator determinante para o sucesso das ações de aprimoramento da transparência na universidade.

Para dirimir as deficiências encontradas, está sendo encaminhada, portanto, a presente proposta de criação de uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF. A missão da coordenação será integrar as Pró-Reitorias e setores responsáveis pelo acesso à informação, aproximar as transparências passiva e ativa, e promover a gestão estratégica da informação na UFJF.

Serão agendadas reuniões com o SIC, Proplan e CGCO, com a finalidade de definir os membros que irão compor a coordenação. Sugere-se a composição de membros advindos dos três setores na equipe. É fundamental que a equipe seja composta por servidores ligados ao atendimento dos pedidos de acesso à informação no SIC, bem como aqueles ligados à divulgação de informações públicas no Portal da Transparência da UFJF. A ideia é promover a integração das transparências passiva e ativa da universidade e também das Pró-Reitorias e setores diretamente envolvidos com o acesso e a divulgação de informações na UFJF.

Neste sentido, sugere-se que a equipe seja composta inicialmente por 1 servidor lotado no SIC, 1 servidor da Proplan ligado ao Portal da Transparência, 1 analista de suporte do CGCO e mais 1 coordenador, contabilizando um total de 4 pessoas na equipe. Como a equipe será composta integralmente por TAE, ligados aos processos de acesso à informação e transparência na UFJF, sugere-se que a coordenação também seja exercida por um TAE que tenha experiência na área de gestão da informação. A sugestão inicial é a de que essa equipe seja instalada na

Reitoria da UFJF, de forma a facilitar a integração entre as Pró-Reitorias e os setores de transparência da universidade. Essa coordenação ficaria subordinada inicialmente à Proplan, em termos de organograma e estrutura organizacional da UFJF, pelo fato de a maioria dos setores envolvidos estarem subordinados a essa Pró-Reitoria.

Essa coordenação será responsável também por fazer a articulação entre os setores de atendimento e as unidades detentoras das informações. Ela deverá mapear e formalizar os processos de acesso à informação na universidade, de forma a definir as unidades envolvidas e as informações disponibilizadas por elas. Além disso, ela deverá também fazer a interlocução com as Pró-Reitorias responsáveis por prover informações na UFJF.

Para integrar as transparências passiva e ativa da universidade, essa coordenação deverá manter contato constante com o SIC e a Proplan, e fazer levantamentos periódicos das demandas por informações mais requisitadas pela comunidade. Esse levantamento será feito junto ao SIC, unidade primária de atendimento da UFJF, e direcionado à Proplan, para que as informações mais requisitadas pela comunidade sejam divulgadas no Portal da Transparência da instituição.

Essa coordenação também deverá manter contato constante com a coordenação de suporte do CGCO, setor responsável por disponibilizar as informações armazenadas no sistema institucional da universidade. Neste sentido, o CGCO ficará responsável por prover soluções tecnológicas para otimização da entrega de informações ao usuário final. O CGCO encontra-se atualmente subordinado à Proplan, segundo o organograma da UFJF, o que facilita o trâmite e a composição da equipe. A princípio, não será necessário deslocar membros do CGCO para trabalharem presencialmente na Reitoria, local onde será instalada a equipe, já que eles terão funções mais ligadas ao suporte técnico e desenvolvimento de soluções tecnológicas para o provimento de informações institucionais. Os membros do CGCO podem ser requisitados presencialmente quando for necessária a participação em reuniões da equipe.

A previsão de implementação desta ação é agosto de 2021 e o custo total da ação será o de uma Função Gratificada – FG-1 – para o(a) coordenador(a) da equipe. Atualmente, a UFJF possui um total de 366 funções gratificadas, das quais 131 são FG-1, conforme a Tabela 9:

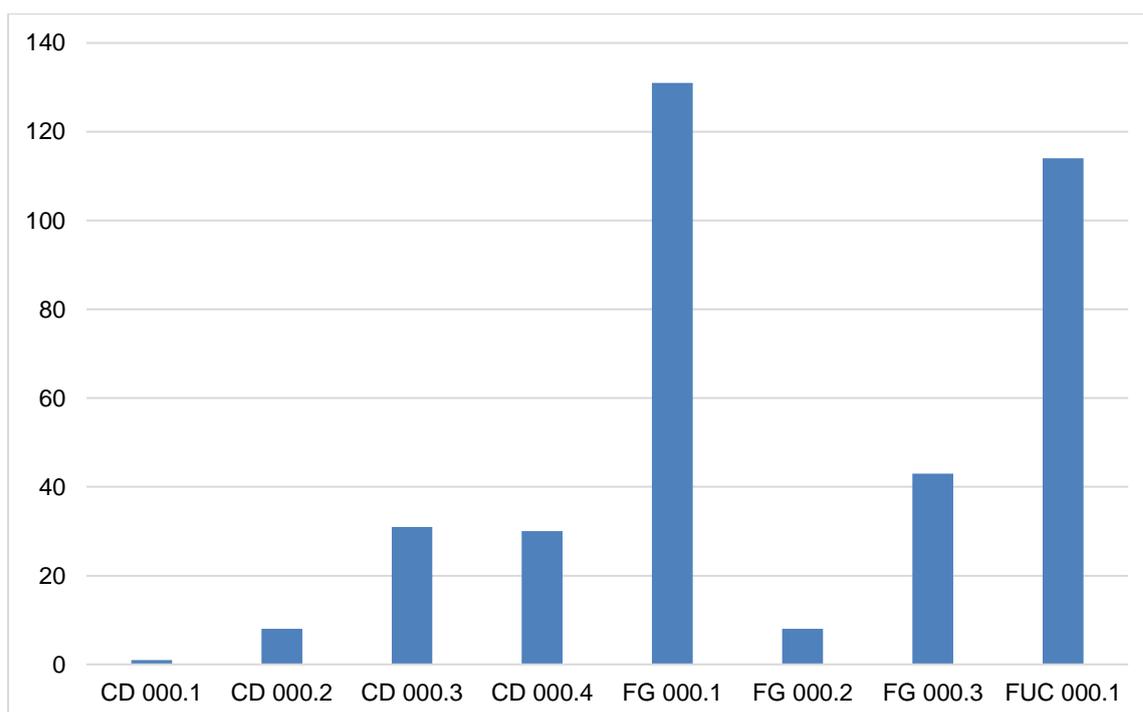
Tabela 9 - Funções Gratificadas da Universidade Federal de Juiz de Fora

Função	Quantidade
CD 000.1	1
CD 000.2	8
CD 000.3	31
CD 000.4	30
FG 000.1	131
FG 000.2	8
FG 000.3	43
FUC 000.1	114
Total	366

Fonte: Brasil (2020d).

O Gráfico 6 traz a representação visual dos dados da Tabela 9:

Gráfico 6 - Quantidade de Funções Gratificadas na UFJF



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme se observa na tabela e no gráfico acima, portanto, o maior número de Funções Gratificadas da UFJF é do tipo FG-1 (131 funções). O Anexo C da presente dissertação traz um relatório obtido na Progepe, com os dados advindos do Siape, que detalha a quantidade de Funções Gratificadas por setor da universidade. Propõe-se, portanto, a atribuição de uma FG-1 para contemplar a criação da

Coordenação de Acesso à Informação e Transparência da UFJF. Caso não seja possível a concessão de uma FG-1 sugere-se a atribuição de pelo menos uma FG-3 para o cargo de coordenador do setor proposto.

4.1.2 Implementar o OTRS para todos os setores envolvidos com o acesso à informação na UFJF

Foi constatado na pesquisa de campo do presente trabalho que o fluxo das informações entre o SIC da UFJF e as unidades detentoras das informações é precário e utiliza procedimentos incipientes para comunicação, via *e-mail* e telefone. Ao mesmo tempo, foi detectado na pesquisa que a instituição número 1 no *ranking* de transparência utiliza um sistema para gerenciar o fluxo das informações na universidade.

Para dirimir esse problema, está sendo encaminhada, portanto, uma proposta de implementação do sistema OTRS para o SIC e todas as unidades detentoras de informação da UFJF. O objetivo desta ação é automatizar e gerenciar o fluxo do acesso à informação na universidade.

A Coordenação de Acesso à Informação e Transparência deverá fornecer ao CGCO uma lista com todos os setores, Pró-Reitorias e usuários envolvidos com o acesso à informação na universidade. A partir dessa lista, o CGCO deverá alocar um Analista de Tecnologia da Informação, da equipe de infraestrutura, para instalar uma versão do OTRS para utilização por esses setores e usuários. O analista alocado deverá trabalhar durante um mês para configurar o sistema, uma vez que esse já se encontra instalado no servidor do CGCO, bastando apenas configurá-lo para um uso mais amplo. A Coordenação de Acesso à Informação e Transparência será a unidade administradora do sistema.

A previsão de implementação do OTRS para os setores em questão é setembro de 2021 e não haverá custos financeiros envolvidos, uma vez que o CGCO possui licença para utilização gratuita do *software* OTRS, já instalado em seus servidores, e não haverá impactos significativos em termos de *hardware* e equipamentos necessários para a sua implementação. Apesar de não haver custos financeiros diretos, a ação demandará alocação de recursos humanos para sua execução. A implantação do sistema para os setores envolvidos exigirá o deslocamento de um Analista de Tecnologia da Informação do CGCO pelo período de um mês.

4.1.3 Criar o Portal de Dados Abertos da UFJF

Apesar de a abertura de dados estar prevista no Plano de Dados Abertos da UFJF, até o momento ela ainda não foi implementada na instituição. A Lei de Acesso à Informação determina que as instituições públicas movam esforços no sentido de promover a abertura dos dados em seus *sites*:

Art. 8º [...] § 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:
II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;
III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina. (BRASIL, 2011a, recurso on-line).

Ou seja, a criação de um Portal de Dados Abertos atende a essas duas diretrizes da LAI, na medida em que possibilita a disponibilização dos dados em formato aberto, legíveis por máquina. Além disso, a pesquisa de campo do presente trabalho constatou que a maioria das instituições de excelência investigadas (70%) possuem um Portal de Dados Abertos, evidenciando que esse é um ponto importante para se obter uma transparência ativa eficiente nas universidades. Portanto, esta ação tem por objetivo propor a criação de um Portal de Dados Abertos para a UFJF.

A Coordenação de Acesso à Informação e Transparência deverá definir, com as Pró-Reitorias e setores envolvidos, quais dados poderão ser abertos para a comunidade, respeitando as determinações da Lei de Acesso à Informação e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (BRASIL, 2011a, 2018). A partir dessa determinação, ela deverá encaminhar uma planilha para o CGCO contendo as categorias de dados passíveis de serem abertos à comunidade. O CGCO deverá então alocar dois Analistas de Tecnologia da Informação, pelo período de três meses, para implantar o Portal de Dados Abertos. Eles ficarão encarregados de realizar a extração dos dados a partir do Siga e as cargas necessárias para alimentar o portal. Será utilizada a plataforma de *software* livre CKAN para a carga e a visualização dos dados. Esse *software* foi escolhido por ser utilizado no Portal de Dados Abertos de uma das universidades investigadas, a UFFS, Instituição de Ensino Superior de destaque.

O período previsto para a implantação do Portal de Dados Abertos da UFJF é de agosto a outubro de 2021. Esta ação não gerará custos financeiros, uma vez que utilizará solução de *software* livre e não trará impactos significativos de *hardware* e equipamentos para sua hospedagem nos servidores do CGCO. Apesar de não haver custos financeiros diretos, a ação demandará alocação de recursos humanos para sua execução. Será necessário o deslocamento de dois Analistas de Tecnologia da Informação, durante três meses, para implementar esta ação. Após esse período, os profissionais serão requisitados ocasionalmente para atualização dos dados do portal.

4.1.4 Implementar uma plataforma própria de transparência ativa na instituição: UFJF em Números

A CGU apresenta a seguinte concepção em sua Guia de Transparência Ativa para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal:

A divulgação espontânea do maior número possível de informações, além de facilitar o acesso, também é vantajosa porque tende a reduzir as demandas sobre o assunto nos canais de transparência passiva, minimizando o trabalho e os custos de processamento e gerenciamento dos pedidos de acesso. (BRASIL, 2019b, p. 5).

Conforme preconizado pela CGU, portanto, o investimento em transparência ativa minimiza a demanda por transparência passiva. A pesquisa de campo da presente dissertação comprovou essa tese, ao verificar que os órgãos que implementaram plataformas de transparência ativa relataram uma diminuição no número de pedidos de acesso à informação em suas instituições. Além disso, foi constatado na pesquisa de campo que o Portal da Transparência da UFJF possui informações desatualizadas e insuficientes para contemplar as necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo.

Desta forma, está sendo encaminhado na presente ação propositiva a implementação de uma plataforma própria de transparência ativa na UFJF, contendo painéis de dados integrados com o Siga, denominada UFJF em Números. O objetivo da ação é promover a transparência ativa e, assim, diminuir a demanda por transparência passiva na instituição. Ao mesmo tempo, a disponibilização de painéis

de dados institucionais busca levar uma linguagem mais cidadã aos usuários, facilitando a sua compreensão e atendendo, assim, a uma das determinações da LAI:

Art. 8º [...] § 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. (BRASIL, 2011a, recurso on-line).

O CGCO ficará responsável por implementar a referida plataforma na instituição. A partir da abertura de dados, implementada na ação anterior, 4.1.3 – criar o Portal de Dados Abertos da UFJF –, os analistas de TI designados pelo CGCO deverão fazer a carga e o tratamento dos dados que já foram abertos para a plataforma UFJF em Números. Para fazer a carga, o tratamento e a visualização dos dados na plataforma será utilizado o *software Microsoft Power BI*. Esse *software* foi escolhido por representar um *case* de sucesso em uma instituição de ensino superior de destaque investigada, a Unilab. Após criada a plataforma, será então divulgada pela Proplan no Portal da Transparência da UFJF.

O período previsto para a implantação da plataforma UFJF em Números é de setembro a novembro de 2021 e não gerará custos financeiros, uma vez que a *Microsoft* disponibiliza uma licença gratuita do *Power BI* para instituições de ensino, conforme relato do SLAB (SLAB, entrevista realizada em 22 maio 2020). A hospedagem da plataforma também não trará impactos significativos em termos de *hardware* e aquisição de equipamentos pelo CGCO. Apesar de não haver custos financeiros diretos, a ação demandará alocação de recursos humanos para sua execução. Será necessário o deslocamento de dois Analistas de Tecnologia da Informação, durante três meses, para implementar a ação. Após esse período, os profissionais serão requisitados ocasionalmente para atualização dos dados na plataforma.

Foram apresentadas neste capítulo, portanto, as propostas de ações sugeridas para aprimorar o acesso à informação e a transparência na UFJF, visando atender, desta forma, a questão norteadora da presente dissertação. No último capítulo serão descritas as considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou o tema do acesso à informação e transparência nas universidades públicas do Brasil. O Capítulo 1 apresentou uma breve introdução à pesquisa. O Capítulo 2 trouxe o histórico da Lei de Acesso à Informação (LAI) no país e descreveu a forma como o assunto é tratado hoje nos canais de atendimento e transparência da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Foram apresentados, por conseguinte, o Portal da Transparência, a Central de Atendimento (CAT), o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) da UFJF.

O presente pesquisador encontra-se lotado no CGCO e, a partir de sua experiência como analista de suporte, foi feito um levantamento dos chamados recebidos pela Central de Serviços do setor, no qual ficou evidenciada a existência de pedidos recorrentes de acesso à informação na unidade. Além disso, evidenciou-se também que o Portal da Transparência da UFJF possui deficiências e informações desatualizadas, que não atendem integralmente às determinações da LAI. A partir dessas constatações, o autor buscou referências na legislação e na literatura, e levantou a hipótese de que uma transparência ativa deficitária gera pedidos recorrentes de acesso à informação nos canais de atendimento da instituição.

Para confirmar essa hipótese, aprimorar a transparência ativa da instituição e, por conseguinte, diminuir o número de pedidos recorrentes de acesso à informação nos canais de atendimento, foi formulada a seguinte questão norteadora: como aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, tendo em vista a demanda por transparência ativa, advinda da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011?

O objetivo geral da presente dissertação, portanto, foi aprimorar a divulgação de dados públicos no Portal da Transparência da UFJF, alinhando-o com as determinações da LAI. Para atingir esse objetivo, foi feita uma pesquisa de campo do tipo qualitativa, a qual investigou universidades e órgãos públicos de excelência no âmbito da transparência e do acesso à informação.

O Capítulo 3 apresentou a metodologia de pesquisa, a análise dos dados e os resultados obtidos. A pesquisa foi dividida em dois eixos teórico-analíticos. O primeiro eixo teórico-analítico investigou o fluxo do acesso à informação em 10 universidades federais, destaques no *ranking* de transparência, e também na UFJF. O segundo eixo

investigou a transparência e as ferramentas para divulgação de informações em órgãos públicos selecionados. Foram investigados, nesse âmbito, o Portal da Transparência do Governo Federal, a plataforma Unilab em Números, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), e o Portal da Transparência da UFJF.

A pesquisa empreendida no primeiro eixo da dissertação revelou acertos e dificuldades das universidades no gerenciamento do fluxo de acesso à informação. Como pontos negativos, foram detectados procedimentos incipientes de gerenciamento do fluxo interno de acesso à informação na maioria das universidades investigadas e também na UFJF, em decorrência da ausência de sistemas automatizados para gerenciá-lo. Além disso, a falta de uma gestão estratégica da informação faz com que essa circule por várias unidades da instituição até chegar ao usuário final. Também foram observadas dificuldades para prover informações nas áreas acadêmica e de pesquisa, e em formatos variados solicitados pelos requerentes. Como pontos positivos, podem-se citar o envolvimento dos atendentes e a boa articulação entre os setores de atendimento e as Pró-Reitorias e unidades detentoras de informação. A existência de um Portal de Dados Abertos na maioria das instituições também foi outro ponto positivo, pois ajudou a promover a transparência ativa e a possibilidade de os pesquisadores obterem os dados em formato aberto, legíveis por máquina.

A pesquisa empreendida no segundo eixo da dissertação revelou iniciativas bem-sucedidas de promoção da transparência ativa nos órgãos de excelência investigados e, em contrapartida, deficiências no processo de transparência pública da UFJF. No âmbito da UFJF, foram observadas dificuldades de comunicação entre os setores de transparência passiva e ativa e entre o setor de transparência ativa e as Pró-Reitorias. Também foi constatada a ausência de um Portal de Dados Abertos e de aplicações para promoção da transparência ativa.

Por último, foi detectado que o Portal da Transparência da UFJF encontra-se desatualizado e focado em dados contábeis e financeiros, em detrimento de outras áreas, como a acadêmica e a de pesquisa, que possuem grande demanda de informações. Como pontos positivos encontrados nas instituições de excelência investigadas, pode-se citar que o investimento em plataformas eficazes de transparência ativa diminuiu a demanda por transparência passiva. Os painéis de

dados e consultas detalhadas mostraram-se eficientes para a divulgação de informações de forma ativa e a melhor compreensão dos dados por parte do cidadão.

A partir das dificuldades encontradas nas instituições investigadas, das boas práticas das instituições de excelência e do referencial teórico abordado, foram sugeridas ações para aprimorar o acesso à informação e a transparência na UFJF, respondendo, assim, à questão norteadora e atendendo ao objetivo geral proposto para o presente trabalho. Essas ações integraram o Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado no Capítulo 4 da presente dissertação. O PAE apresentou 4 ações propositivas, 2 para cada eixo teórico-analítico.

A primeira ação proposta no PAE é a criação de uma Coordenação de Acesso à Informação e Transparência na UFJF, com o objetivo de coordenar as ações relacionadas ao acesso à informação e à transparência na universidade, bem como promover a articulação entre os setores de atendimento e as unidades. Essa ação também possui a missão de integrar as transparências passiva e ativa da UFJF e envolver as Pró-Reitorias no processo de gestão da informação.

A segunda ação proposta no PAE é a implementação de um sistema para ser utilizado pelo SIC e todas as unidades detentoras de informação da UFJF. O objetivo da ação é automatizar e gerenciar o fluxo do acesso à informação na universidade.

A terceira ação proposta no PAE é a criação de um Portal de Dados Abertos na UFJF. O objetivo da ação é promover a abertura de dados na instituição, conforme estabelecido pela Lei de Acesso à Informação e pelo Plano de Dados Abertos da Universidade. Desta forma, a UFJF estará promovendo também a sua transparência ativa.

A quarta e última ação proposta no PAE é implementar uma plataforma própria de transparência ativa na instituição, a UFJF em Números. O objetivo da ação é promover a transparência ativa e, assim, diminuir a demanda por transparência passiva na instituição. Ao mesmo tempo, a iniciativa pretende levar uma linguagem mais cidadã aos usuários, facilitando a sua compreensão e atendendo, assim, às determinações da LAI com relação à usabilidade dos *sites* institucionais.

Com relação aos desafios da pesquisa, pode-se citar o período de pandemia de Covid-19 no qual ela foi realizada. A maioria das universidades encontrava-se em situação de trabalho remoto e, em alguns casos, foi difícil conseguir fazer contato com os setores de atendimento. Das 10 universidades investigadas no primeiro eixo de análise, 7 responderam ao questionário enviado por *e-mail*. As universidades Ufca,

UFC e UFFS não responderam. Diante dessa constatação, o presente pesquisador tentou entrar em contato com as instituições via telefone. A UFFS atendeu à ligação e informou um *e-mail* de contato do setor de atendimento da instituição. Contudo, ao entrar em contato por meio desse endereço eletrônico, a universidade permaneceu sem responder ao questionário. Já as universidades do nordeste do Brasil, Ufca e UFC, estavam fechadas, em função da situação de calamidade pública em que se encontravam, na ocasião, a cidade de Fortaleza e outros municípios do estado do Ceará, decorrente do surto de Covid-19. Como não foi possível obter respostas dessas instituições, este pesquisador optou por registrar pedidos de acesso à informação no e-SIC do governo federal, solicitando que as universidades respondessem aos questionários. Só então, a partir desses pedidos, é que elas finalmente responderam aos questionários.

Esse foi um momento particularmente interessante da pesquisa, pois foi possível comprovar que a LAI realmente mudou o paradigma do acesso à informação no país, exigindo respostas das instituições que, pelos meios tradicionais, não seria possível conseguir. A partir do momento em que as instituições passam a ter sanções legais, caso não respondam aos pedidos de acesso à informação, elas se movimentam no sentido de atender às solicitações que chegam amparadas pela LAI, como foi o caso das três universidades supracitadas.

A pandemia de Covid-19 também alterou completamente a forma de entrevistar os investigados. Diante da importância de se manter o isolamento social, optou-se pelas entrevistas *on-line*, utilizando *softwares* de videoconferência. A partir de então, todas as entrevistas foram feitas a distância, por meio desse método, e os entrevistados mostraram-se muito receptivos em utilizá-lo. Essa foi uma situação inusitada, em que a ida a campo foi toda realizada a distância, via *e-mails*, telefonemas e videoconferências, provando que a tecnologia pode ser muito bem explorada também no âmbito das pesquisas. Pode-se dizer, portanto, que todo o processo investigativo do presente trabalho foi feito de forma remota, não presencial, utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para suprir as limitações impostas pelo distanciamento social.

Para concluir, entende-se que o presente trabalho contribuiu para elucidar o fluxo do acesso à informação nas universidades públicas e apresentar soluções tecnológicas para aprimorar o processo de transparência e, por conseguinte, otimizar o gerenciamento dos pedidos de acesso à informação nessas instituições. A pesquisa

constatou que o número de pedidos diminuiu nos órgãos públicos que implementaram soluções de TI para aprimorar o seu processo de transparência, confirmando a hipótese do presente trabalho. Entretanto, essa constatação deu-se por meio de relatos dos entrevistados, configurando, portanto, um nível qualitativo de análise. Como o objetivo do trabalho era apresentar soluções para aprimorar a transparência pública das universidades, não foi possível quantificar a redução dos pedidos de acesso à informação nos órgãos investigados após a implementação das soluções tecnológicas. Sugere-se, portanto, para projetos futuros, uma pesquisa quantitativa para mensurar a redução observada no número de pedidos de acesso à informação nos órgãos públicos que implementaram soluções tecnológicas para aprimorar seu processo de transparência. A partir dessa análise, será possível demonstrar com exatidão em que medida as soluções tecnológicas contribuíram para a redução do número de pedidos de acesso à informação nos órgãos públicos que adotaram essas práticas.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, C. A (org.). **Ranking da transparência 2018**: caminhos para o acesso à informação nas universidades federais. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri, 2018a. Disponível em: https://cristianoalvarenga.com/wp-content/uploads/2018/06/ranking-da-transpar%C3%Aancia-2018_-cristiano_alvarenga.pdf. Acesso em: 2 fev. 2020.
- ALVARENGA, C. A. **Ranking da Transparência 2018**: caminhos para o acesso à informação. Uberlândia: Cristiano Alvarenga, 2018b. Disponível em: <https://cristianoalvarenga.com/pesquisa/ranking-da-transparencia-2018/>. Acesso em: 2 fev. 2020.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005, 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em: 3 dez. 2020.
- AMORIM, M. R. L.; SILVA, F. S. **Impactos da implantação da Lei de Acesso à Informação no serviço público**: uma análise das dificuldades e benefícios à cidadania. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/8820506.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2019.
- ANGÉLICO, F.; TEIXEIRA, M. A. C. Acesso à informação e ação comunicativa: novo trunfo para a gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 10, n. 21, p. 7-27, 28 set. 2012. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/342/284>. Acesso em: 5 maio 2020.
- ÁVILA, L. L. **Transparência na pós-graduação da UFJF**: divulgação via *website* dada às ações e à atuação dos programas. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/08/Disserta%C3%A7%C3%A3o-L%C3%8DLIA-LEANDRA-DE-%C3%81VILA.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- BRASIL. Acesso à Informação. **Formulários**. Brasília, DF: Acesso à Informação, 2019o. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/lai-para-sic/formularios>. Acesso em: 9 nov. 2019.
- BRASIL. Acesso à Informação. **Perguntas frequentes**: aspectos gerais da lei. Brasília, DF: Acesso à Informação, 2019a. Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/perguntas-frequentes/aspectos-gerais-da-lei>. Acesso em: 2 out. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 ago. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Acesso à informação pública: uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Brasília, DF: CGU, 2011c. Disponível em: <http://www.esic.ms.gov.br/sic.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **e-SIC: manual do SIC**. Brasília, DF: CGU, 2016b. Disponível em: <https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/MANUAL%20e-SIC%20-%20GUIA%20DO%20SIC.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Transparência Ativa para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. 6. ed. Brasília, DF: CGU, 2019b. Disponível em: <http://acessoainformacao.gov.br/lai-para-sic/guias-e-orientacoes/gta-6a-versao-2019.pdf>. Acesso em: 25 out. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria Interministerial nº 1.254, de 18 de maio de 2015**. Institui o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: CGU/MPOG, 2015. Disponível em: http://www.lex.com.br/legis_26767324_PORTARIA_INTERMINISTERIAL_N_1254_D_E_18_DE_MAIO_DE_2015.aspx. Acesso em: 9 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência**. Brasília, DF: CGU, 2019k. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em: 6 out. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Despesas do órgão: execução orçamentária e financeira – Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF**: Brasília, DF: CGU, 2019e. Disponível em: <http://www.transparencia.gov.br/orgaos/26237-universidade-federal-de-juiz-de-fora>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Despesa Pública**. Brasília, DF: CGU, 2020b. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/despesas>. Acesso em: 19 set. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento das licitações**: Universidade Federal de Juiz de Fora. Brasília, DF: CGU, 2019g. Disponível em: <http://www.transparencia.gov.br/licitacoes/consulta?orgaos=OR26237&de=01%2F01%2F2018&ate=31%2F12%2F2018&ordenarPor=dataResultadoCompra&direcao=desc>. Acesso em: 9 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento de convênios e outros acordos**: Universidade Federal de Juiz de Fora. Brasília, DF: CGU, 2019n. Disponível em: <http://www.transparencia.gov.br/convenios/consulta?periodoLiberacaoRecursosDe=0>

1%2F01%2F2018&periodoLiberacaoRecursosAte=31%2F12%2F2018&orgaos=OR26237&ordenarPor=concedente&direcao=desc. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento de viagens a serviço:** Universidade Federal de Juiz de Fora. Brasília, DF: CGU, 2019f. Disponível em:
<http://www.transparencia.gov.br/viagens/consulta?de=01%2F01%2F2018&ate=31%2F12%2F2018&orgaos=OR26237&ordenarPor=ate&direcao=desc>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento do contrato:** Universidade Federal de Juiz de Fora. Brasília, DF: CGU, 2019h. Disponível em:
<http://www.transparencia.gov.br/contratos/consulta?orgaos=OR26237&de=01%2F01%2F2018&ate=31%2F12%2F2018&ordenarPor=dataFimVigencia&direcao=desc>. Acesso em: 9 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento dos benefícios ao cidadão.** Brasília, DF: CGU, 2020c. Disponível em:
<http://www.portaltransparencia.gov.br/beneficios/consulta?ordenarPor=mesAno&direcao=desc>. Acesso em: 19 set. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento dos servidores públicos.** Brasília, DF: CGU, 2020d. Disponível em:
<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/consulta?orgaosServidorLotacao=OR26237&orgaosServidorExercicio=OR26237&tipoVinculo=1&ordenarPor=nome&direcao=asc>. Acesso em: 4 nov. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **Detalhamento dos servidores públicos:** Universidade Federal de Juiz de Fora. Brasília, DF: CGU, 2019m. Disponível em:
<http://www.transparencia.gov.br/servidores/consulta?paginacaoSimples=true&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&colunasSelecionadas=detalhar%2Ctipo%2CCpf%2Cnome%2CorgaoServidorExercicio%2CorgaoServidorLotacao%2Cmatricula%2CtipoVinculo%2Cfuncao&orgaosServidorLotacao=OR26237&ordenarPor=nome&direcao=asc>. Acesso em: 9 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. **O que é e como funciona.** Brasília, DF: CGU, 2019d. Disponível em:
<http://www.portaltransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 6 out. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. **Guia de implantação do Portal da Transparência.** 1. ed. Brasília, DF: CGU, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/guia_portaltransparencia.pdf/view. Acesso em: 27 out. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**. Brasília, DF: CGU, 2019i. Disponível em: <https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>. Acesso em: 9 nov. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. **Relatório de pedidos de acesso à informação e solicitantes**. Brasília, DF: CGU, 2020a. Disponível em: <https://esic.cgu.gov.br/sistema/Relatorios/Anual/RelatorioAnualPedidos.aspx>. Acesso em: 9 fev. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. **Relatórios estatísticos**. Brasília, DF: CGU, 2019j. Disponível em: https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/relatorios_estatisticos.aspx. Acesso em: 9 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2009b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm. Acesso em: 19 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016**. Institui a política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8777.htm. Acesso em: 23 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm. Acesso em: 19 out. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000** [Lei de Responsabilidade Fiscal]. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70313/738485.pdf>. Acesso em: 6 out. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. [Lei da Transparência]. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2009a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 19 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997**. Regula o direito de acesso a informações e disciplina o rito processual do habeas data. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9507.htm. Acesso em: 19 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. [Lei de Acesso à Informação]. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.. Brasília, DF: Presidência da República, 2011a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 31 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.528, de 18 de novembro de 2011**. Cria a Comissão Nacional da Verdade no âmbito da Casa Civil da Presidência da República. Brasília, DF: Presidência da República, 2011b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12528.htm. Acesso em: 6 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 6 jul. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **LRF**. Brasília, DF: Senado Notícias, 2019c. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/lrf>. Acesso em: 6 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública**. Brasília, DF: TCU, 2019l. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 27 set. 2019.

BRUNO, A. R.; COUTO, J. L. P. Culturas contemporâneas: o digital e o *ciber* em relação. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 43, p. 95-122, 2019. Disponível em:

<http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/viewArticle/5848>. Acesso em: 5 maio 2020.

CANALTECH. **O que é API?** São Bernardo do Campo: Canaltech, 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/software/o-que-e-api/>. Acesso em: 5 set. 2020.

CARVALHO, L. *et al.* Desafios de transparência pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. *In: WORKSHOP DE TRANSPARÊNCIA EM SISTEMAS*, 7., 2019. **Anais** [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2019. p. 21-30. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/wtrans/article/view/6438/6334>. Acesso em: 18 dez. 2019.

CKAN. **CKAN, the world's leading**: Open Source data portal platform. [S. l.]: CKAN, 2020. Disponível em: <https://ckan.org/>. Acesso em: 4 out. 2020.

COSTA, G. B.; BARBOSA NETO, P. A. O direito de acesso à informação pública e a gestão da informação nas universidades: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Interface**, Natal, v. 13, n. 2, p. 79-96, ago./dez. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/43513>. Acesso em: 5 out. 2019.

DKAN. **DKAN Open Data Platform**. [S. l.]: DKAN, 2020. Disponível em: <https://getdkan.org/>. Acesso em: 4 out. 2020.

ENCONTROS e despedidas. [Compositores e intérpretes]: Milton Nascimento; Fernando Brant. *In: ENCONTROS e despedidas*. Intérprete: Milton Nascimento. [S. l.]: Barclay, 1985. 1 disco vinil, lado B, faixa 1 (3min35s).

ENDEAVOR. **PDCA: a prática levando sua gestão à perfeição**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>. Acesso em: 28 set. 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso. 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed. 2009.

FÓRUM DE DIREITO DE ACESSO A INFORMAÇÕES PÚBLICAS. **Sobre o Fórum**. São Paulo: Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo, 2019. Disponível em: https://informacaopublica.org.br/?page_id=158. Acesso em: 6 out. 2019.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FUNDAÇÃO DE APOIO E DESENVOLVIMENTO AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. **Página principal**. Juiz de Fora: Fadepe, 2019. Disponível em: <https://fadepe.org.br/>. Acesso em: 9 nov. 2019.

GAMA, J. R.; RODRIGUES, G. M. Transparência e acesso à informação: um estudo da demanda por informações contábeis nas universidades federais brasileiras. **Revista TransInformação**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 47-57, 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/tinf/v28n1/0103-3786-tinf-28-01-00047.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

GARRIDO, E. P. L. Lei de Acesso às Informações Públicas. **Revista Jurídica - Confederação Nacional de Municípios**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 50-70, 2012. Disponível em: [https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Revista%20Jur%C3%ADdica%20\(2012\).pdf](https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Revista%20Jur%C3%ADdica%20(2012).pdf). Acesso em: 13 dez. 2019.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Registro do SIGA**. Brasília, DF: INPI, 2019. Disponível em: <https://gru.inpi.gov.br/pePI/servlet/ProgramaServletController?Action=detail&CodPedido=10372>. Acesso em: 4 out. 2019.

INSTITUTO SENAI DE INOVAÇÃO PARA TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Mas afinal de contas, o que é TICS?** Recife: ISI-TICs, 2019. Disponível em: <https://isitics.com/2019/07/01/mas-afinal-de-contas-o-que-e-tics/>. Acesso em: 13 dez. 2020.

JARDIM, J. M. Capacidade governativa, informação, e governo eletrônico. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, out. 2000. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/44083>. Acesso em: 2 dez. 2019.

JUSBRASIL. **Princípio da Eficiência**. [S. l.]: 2019b. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/296157/principio-da-eficiencia>. Acesso em: 21 nov. 2019.

JUSBRASIL. **Publicidade e transparência na Administração Pública**. [S. l.]: Jusbrasil, 2019a. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/26807194/publicidade-e-transparencia-na-administracao-publica?ref=serp-featured>. Acesso em: 21 nov. 2019.

LGPDBRASIL. **Quem é o DPO?** Conheça o novo guardião dos dados pessoais. São Paulo: LGPDBrasil, 2020. Disponível em: <https://www.lgpdbrasil.com.br/quem-e-o-dpo-conheca-o-novo-guardiao-dos-dados-pessoais-2/>. Acesso em: 6 nov. 2020.

MENDES, L. S.; DONEDA, D. Reflexões iniciais sobre a nova Lei Geral de Proteção de Dados. **Revista de Direito do Consumidor**, São Paulo, v. 120, ano 27, p. 469-483, nov./dez. 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/42741127/Reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_nova_lei_geral_de_prote%C3%A7%C3%A3o_de_dados. Acesso em: 18 dez. 2019.

MESQUITA, W. N. R. **A implementação da Lei de Acesso à Informação nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19462>. Acesso em: 13 dez. 2019.

MICROSOFT. **O que é Power BI?** Washington DC: Microsoft, 2020. Disponível em: <https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>. Acesso em: 26 ago. 2020.

MINETTO, G. V. **Lei de Acesso à Informação**: a implantação dos requisitos de transparência ativa nas universidades federais com cursos de graduação em Arquivologia. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/67160>. Acesso em: 2 dez. 2019.

MONTENEGRO JÚNIOR, C. A. A.; VIEIRA, M. G. A busca pela eficiência no serviço público, através da lei de acesso à informação e as relações com o aprimoramento da gestão da informação. **Saber Humano**, Restinga Sêca, v. 6, n. 8, p. 121-135, jan./jul. 2016. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/download/137/167>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2020.

OLIVEIRA, C. M. *et al.* Transparência e acesso à informação: os desafios enfrentados na implementação da Lei nº 12.527 na Fundação Universidade Federal de Rondônia. *In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS*, 13., 2013, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114890/2013154%20-%20Transpar%20e%20acesso%20a%20informa%20a7%20a3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 abr. 2020.

ORACLE BRASIL. **O que é um Data Warehouse?** São Paulo: Oracle, 2020. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/database/what-is-a-data-warehouse/>. Acesso em: 5 set. 2020.

OSTICKET. **osTicket Documentation**. Alexandria, Louisiana: osTicket, 2020. Disponível em: <https://docs.osticket.com/en/latest/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

OTRS. **OTRS**: Uma plataforma de comunicação inteligente, ágil e segura. São Paulo: OTRS, 2019. Disponível em: <https://otrs.com/pt/produto/>. Acesso em: 7 abr. 2019.

PESCE, L. Formação online de educadores sob enfoque dialógico: da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa. **QUAESTIO**, Sorocaba, v. 12, p. 25-61, jul. 2010. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/quaestio/article/view/177/177>. Acesso em: 22 abr. 2020.

PLATT NETO, O. A. P.; CRUZ, F.; VIEIRA, A. L. Transparência das contas públicas: um enfoque no uso da internet como instrumento de publicidade na UFSC. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 3, v. 1, n. 5, p. 135-146,

jan./jun. 2006. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/1143/872>. Acesso em:
18 mar. 2020.

PRADO, O. Governo Eletrônico e transparência: avaliação da publicização das contas públicas das capitais brasileiras. **Alcance**, Biguaçu, v. 13, n. 3, p. 355-372, set./dez. 2006. Disponível em:
<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/126/106>. Acesso em: 29 set. 2020.

SILVA, A. O. *et al.* **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. *In*: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, 3., 2013, Horizontina. **Anais** [...]. Horizontina: Faculdade Horizontina, 2013. Disponível em:
https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.
Relatório de funções gratificadas da UFJF. Brasília, DF: Siape, 2020.

TAVARES, L. E.; PEREIRA, N. B. A transparência pública na era digital. *In*: SIMPÓSIO NACIONAL ABCIBER, 5., 2011, Florianópolis. **Anais** [...]. São Paulo: ABCinber, 2011. Disponível em:
<https://issuu.com/lucaspretti/docs/atransparenciapublicanaeradigital>. Acesso em: 6 nov. 2019.

TEIXEIRA, I. **LGPD e LAI**: uma análise sobre a relação entre elas. Brasília, DF: Serviço Federal de Processamento de Dados, 30 mar. 2020. Disponível em:
<https://www.serpro.gov.br/lgpd/noticias/2020/lei-acesso-informacao-lai-lei-geral-protecao-dados-pessoais-lgpd>. Acesso em: 16 ago. 2020.

TERRA, L. B. **A implementação da Lei de Acesso à Informação na Universidade Federal da Bahia**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em:
<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30540>. Acesso em: 2 dez. 2019.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. **Lançamento da nova plataforma do Unilab em Números**. Redenção: Unilab, 24 ago. 2018. Disponível em:
<http://www.unilab.edu.br/noticias/2018/08/24/lancamento-da-nova-plataforma-do-unilab-em-numeros-acontece-proxima-terca-28/>. Acesso em: 8 fev. 2020.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. **Unilab em Números**. Redenção: Unilab, 2020. Disponível em:
<http://www.unilab.edu.br/unilab-em-numeros/>. Acesso em: 8 fev. 2020.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Acesso à informação**. Juiz de Fora: UFJF, 2019d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Ações e programas**. Juiz de Fora: UFJF, 2019f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Alunos**. Juiz de Fora: UFJF, 2019m. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/alunos/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Biblioteca Central. **Repositório Institucional Digital da Produção Científica e Intelectual da UFJF**. Juiz de Fora: Biblioteca Central, 2020a. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/>. Acesso em: 26 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Calendários acadêmicos**. Juiz de Fora: CAT, 2019aa. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/prograd/institucional/calendarios-academicos/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Carta de Serviços**. Juiz de Fora: CAT, 2019hh. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/wp-content/uploads/sites/19/2019/02/Carta-de-Servi%C3%A7os-CAT-UFJF1.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Central de Atendimento/JF**. Juiz de Fora: CAT, 2019x. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Contatos setoriais**. Juiz de Fora: CAT, 2019z. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/contato/catalogo/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Cursos de graduação**. Juiz de Fora: CAT, 2019bb. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/servicos/cursos/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Envio de documentos pelos correios**. Juiz de Fora: CAT, 2019cc. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/servicos/geral/envio-de-documentos-pelos-correios/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Perguntas frequentes**. Juiz de Fora: CAT, 2019dd. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/apresentacao/perguntas-frequentes-2/>. Acesso em: 27 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Central de Atendimento. **Taxas de serviços**. Juiz de Fora: CAT, 2019y. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cat/servicos/taxas/>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional. **Central de Serviços**. Juiz de Fora: CGCO, 2019gg. Disponível em: <https://centraldeservicos.ufjf.br/>. Acesso em: 7 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional. **Coordenações**. Juiz de Fora: CGCO, 2019ff. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgco/o-cgco/coordenacoes/>. Acesso em: 4 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional. **Página principal**. Juiz de Fora: CGCO, 2019ee. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgco/>. Acesso em: 4 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Convênios e transferências**. Juiz de Fora: UFJF, 2019g. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/convenios/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estatuto da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 1998. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Informações classificadas**. Juiz de Fora: UFJF, 2019k. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/informacoes-classificadas/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Institucional UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2019e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/institucional-ufjf/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Licitações e contratos**. Juiz de Fora: UFJF, 2019i. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Perguntas frequentes**. Juiz de Fora: UFJF, 2019n. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes-ufjf/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2020)**. Juiz de Fora: UFJF, 2015. Disponível em: https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2018/01/pdi_corrigido.pdf. Acesso em: 5 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação**. Juiz de Fora: UFJF, 2017b. Disponível em: https://www2.ufjf.br/cgco/wp-content/uploads/sites/9/2020/02/PDTI_UFJF_22.pdf. Acesso em: 19 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Gestão. Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional. **Plano de Dados Abertos (PDA)**. Juiz de Fora: Proplan/CGCO, 2017a. Disponível em:

https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/pdabertos_ufjf.pdf. Acesso em: 12 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitorias**. Juiz de Fora: UFJF, 2019c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/proreitorias/>. Acesso em: 22 out. 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Receitas e despesas**. Juiz de Fora: UFJF, 2019h. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/despesas/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)**. Juiz de Fora: UFJF, 2019l. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/sic/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Servidores**. Juiz de Fora: UFJF, 2019j. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/acesso-a-informacao/servidores/>. Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. **Relatórios**. Juiz de Fora: Siga, 2019b. Disponível em: <https://siga.ufjf.br/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Bolsistas**. Juiz de Fora: UFJF, 2019r. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/bolsistas/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Corpo docente**. Juiz de Fora: UFJF, 2019s. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/1287-2/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Convênios**. Juiz de Fora: UFJF, 2019w. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/convenios/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Despesas**. Juiz de Fora: UFJF, 2019u. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/despesas-3/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Institucional**. Juiz de Fora: UFJF, 2019p. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/dados-institucionais/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Licitações e contratos**. 2019v. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/licitacoes-e-contratos/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **O que é o Portal da Transparência?** Juiz de Fora: UFJF, 2019o. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/transparencia/o-que-e-site-de-transparencia/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Portal da Transparência**. Juiz de Fora: UFJF, 2019a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Relatórios**. Juiz de Fora: UFJF, 2019q. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/relatorios/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Transparência UFJF. **Servidores**. Juiz de Fora: UFJF, 2019t. Disponível em: <http://www.ufjf.br/transparencia/inicial/servidores/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. UFJF notícias. **CGCO cria Central de Serviços para agilizar atendimento ao usuário**. Juiz de Fora: UFJF, 1 fev. 2016. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2016/02/01/cgco-cria-central-de-servicos-para-agilizar-atendimento-ao-usuario/>. Acesso em 7 abr. 2019.

**APÊNDICE A – Questionário encaminhado aos responsáveis pelo
gerenciamento dos pedidos de acesso à informação nas universidades
federais selecionadas**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL - MESTRADO EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA (PPGP/CAED/UFJF)

Prezado(a) colaborador(a),

O(a) sr. (a) está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa intitulada “**ACESSO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA ATIVA: Desafios e possibilidades para a disponibilização de informações públicas no Portal da Transparência da Universidade Federal de Juiz de Fora**”. Nesta pesquisa pretendemos analisar o fluxo dos pedidos de acesso à informação em sua instituição, bem como as formas e canais de divulgação de dados públicos, com o objetivo de fazer um diagnóstico e propor ações para o aprimoramento do acesso à informação e da transparência nas Universidades federais do país.

O questionário tem apenas 12 questões e não demora mais do que 10 minutos para ser respondido.

Os dados obtidos por meio deste instrumento serão utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos e o(a) sr(a) não será identificado(a).

INSTRUÇÕES:

Responda às questões após ler atentamente as perguntas.

Assinale apenas as alternativas que mais condizem com a sua realidade.

Declaração de consentimento:

() Assinale aqui para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.

1. Nome da instituição em que o(a) sr(a) trabalha:

2. A instituição possui um setor específico para atender os pedidos de acesso à informação?

() Sim. Nome: _____

() Não.

3. A equipe de atendimento conta com quantos colaboradores?

- 1 a 5.
 6 a 10.
 11 a 15.
 16 a 20.
 De 21 a 30.
 Mais de 30.

4. Além do e-SIC do Governo Federal a instituição utiliza algum sistema interno para registro e controle dos pedidos de acesso à informação?

- Não.
 Sim. Sistema próprio desenvolvido na instituição. Nome: _____
 Sim. Sistema desenvolvido por terceiros. Nome: _____

5. Como se dá o fluxo de atendimento dos pedidos de acesso à informação na sua unidade? (Permitido assinalar múltiplas alternativas)

- Existe uma equipe responsável por fazer a triagem dos pedidos, remetendo cada um deles para o seu respectivo destinatário.
 A equipe possui uma lista ou sistema interno contendo respostas às perguntas mais frequentes, permitindo responder mais rapidamente às perguntas dos usuários.
 Algumas respostas já se encontram no site da instituição, em transparência ativa, o que agiliza o processo de atendimento.
 A equipe detém a maior parte das informações solicitadas na própria unidade.
 A maioria dos pedidos são repassados aos setores que detém a informação para serem respondidos.
 Os setores aos quais os pedidos são repassados respondem diretamente para os usuários que os solicitou.
 Os setores aos quais os pedidos são repassados devolvem as respostas à equipe de atendimento para que ela forneça a informação aos usuários que os solicitou.
 Outro: _____

6. Assinale a frequência com que recebe os pedidos de acesso à informação, dentre as categorias listadas abaixo:

Categoria	Muito raro	Raro	Regular	Frequente	Muito frequente
Acadêmico					
Administrativo / Financeiro					
Biblioteca					
Bolsas e apoio estudantil					
Extensão					
Pesquisa					
Recursos humanos					
Sites					

7. Dentre as categorias listadas abaixo, quais a sua unidade tem encontrado mais dificuldade em responder? Por que? (Marque até três alternativas)

- Acadêmico
- Administrativo / Financeiro
- Biblioteca
- Bolsas e apoio estudantil
- Extensão
- Pesquisa
- Recursos Humanos
- Sites
- Nenhuma das opções acima

Resposta:

8. A sua instituição possui um Portal de Transparência próprio, com divulgação de informações públicas?

- Sim. Site: _____
- Não.

9. O(a) sr(a) concorda que se as informações solicitadas pelos usuários forem disponibilizadas no Portal da Transparência há uma diminuição do número de pedidos de acesso à informação dirigidos à sua instituição?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

10. A instituição possui alguma plataforma de dados abertos ou divulgação de dados estatísticos?

- Sim. Sistema próprio desenvolvido na instituição. Nome: _____
- Sim. Sistema desenvolvido por terceiros. Nome: _____
- Não.

11. Na sua opinião quais fatores contribuem para a sua instituição ser destaque no ranking de transparência entre as universidades federais do país?

12. Que ações o(a) sr(a) acredita que poderiam ser tomadas para melhorar ainda mais o acesso e a divulgação de informações públicas em sua instituição?

Agradecemos a sua participação na pesquisa!

APÊNDICE B – Roteiro utilizado na entrevista com o responsável pelo gerenciamento dos pedidos de acesso à informação no SIC da UFJF

1 - Fale um pouco sobre a sua formação, o seu histórico de atuação na UFJF e o setor onde trabalha atualmente.

2 - Vocês utilizam algum sistema para gerenciar os pedidos de acesso à informação? Qual?

3 - Como ocorre o fluxo do acesso à informação no seu setor, do recebimento dos pedidos até o fornecimento da informação?

Existe uma equipe responsável por fazer a triagem dos pedidos, remetendo cada um deles para o seu respectivo destinatário.

A equipe possui uma lista ou sistema interno contendo respostas às perguntas mais frequentes, permitindo responder mais rapidamente às perguntas dos usuários.

Algumas respostas já se encontram no site da instituição, em transparência ativa, o que agiliza o processo de atendimento.

A equipe detém a maior parte das informações solicitadas na própria unidade.

A maioria dos pedidos são repassados aos setores que detém a informação para serem respondidos.

Os setores aos quais os pedidos são repassados respondem diretamente para os usuários que os solicitou.

Os setores aos quais os pedidos são repassados devolvem as respostas à equipe de atendimento para que ela forneça a informação aos usuários que os solicitou.

Outro: _____

4 - Como ocorre o fluxo e a comunicação com os setores que detém as informações? Você vê alguma dificuldade nesse processo?

5 - O(A) sr(a) utiliza a Central de Serviços do CGCO? Qual a sua opinião sobre o serviço prestado?

6 - Das categorias de pedidos de acesso à informação listadas abaixo quais são solicitadas de forma mais frequente à sua unidade?

Acadêmico

Administrativo / Financeiro

Biblioteca

Bolsas e apoio estudantil

Extensão

Pesquisa

Recursos Humanos

Sites

7 - Das categorias listadas acima quais vocês têm mais dificuldade em responder? Por que?

8 - O(A) sr(a) conhece alguma ferramenta para geração de relatórios estatísticos a partir de dados institucionais, como a do Portal da Transparência do Governo Federal, por exemplo?

9 - O(A) sr(a) acredita que uma ferramenta desse tipo contribuiria para o acesso a informações públicas na instituição? Em que medida?

10 - Em sua opinião, o que poderia ser feito para aprimorar o acesso e a divulgação de informações públicas na UFJF?

Muito obrigado pela sua participação e contribuição com a pesquisa em nossa instituição.

APÊNDICE C – Roteiro utilizado na entrevista com os responsáveis pelas aplicações de transparência ativa nos órgãos públicos investigados

1 - Fale um pouco sobre a sua formação, o cargo que ocupa na instituição, e a sua atuação no setor onde trabalha atualmente.

Sobre a aplicação:

2 - Quando e como a aplicação foi implementada na instituição? Qual foi a motivação?

3 - Como se deu a escolha dos conteúdos a serem disponibilizados na plataforma (dados acadêmicos, administrativos, etc)? Foi feito algum levantamento para definir as áreas mais requisitadas?

4 - Vocês utilizam algum software de terceiros nos processos de extração, processamento e geração das informações? Qual?

5 - Qual a base de dados utilizada para alimentar a plataforma?

6 - Como se dá o processo de extração dos dados?

7 - Como é feito o processamento e tratamento dos dados?

8 - Como é feita a geração e divulgação dos relatórios estatísticos?

Aspectos gerais:

9 - Na sua opinião, qual o impacto desta aplicação para o acesso à informação e a transparência na sua instituição?

10 - O(a) sr(a) sugere alguma ação para aprimorar ainda mais o acesso e a divulgação de informações públicas em sua instituição? Quais as sugestões de melhoria?

Muito obrigado pela sua participação e contribuição com a pesquisa em nossa instituição.

**APÊNDICE D – Roteiro utilizado na entrevista com o responsável pelo
gerenciamento do Portal da Transparência da UFJF**

1 - Fale um pouco sobre a sua formação, o seu histórico de atuação na UFJF e o setor onde trabalha atualmente.

2 - De uma forma geral, que tipo de informações vocês buscam divulgar no Portal da Transparência da UFJF? É feito algum levantamento prévio para definir as áreas mais requisitadas?

3 - Quais as fontes dos dados divulgados? Como se dá o processo de obtenção de dados institucionais?

4 - Com que frequência as informações são atualizadas?

5 - Quais as principais dificuldades encontradas no processo de obtenção e divulgação de informações públicas no Portal?

6 - No seu entendimento, quais conteúdos/informações poderiam ser divulgados no Portal, além dos que já são disponibilizados hoje?

7 - O(A) sr(a) conhece alguma ferramenta para geração de relatórios estatísticos a partir de dados institucionais, como a do Portal da Transparência do Governo Federal, por exemplo?

8 - O(A) sr(a) acredita que uma ferramenta desse tipo contribuiria para a divulgação de informações públicas na instituição? Em que medida?

9 - Em sua opinião, que ações poderiam ser tomadas para aprimorar a divulgação de informações públicas no Portal da Transparência da UFJF?

Muito obrigado pela sua participação e contribuição com a pesquisa em nossa instituição.

ANEXO A – Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF

Quadro 6 - Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF

(continua)

Serviço	Público ao qual se destina	Prazo de atendimento
Entrega de documentos	Docentes, Discentes, TAEs, terceirizados, e público externo	Variável, conforme o documento solicitado
Histórico Escolar de Graduação	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atestado de vínculo	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atestado de Integralização	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atestado de Desligamento, Abandono ou Cancelamento	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atestado de Reconhecimento de Curso	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atestado de Previsão de Colação de Grau	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atestado de Critério de Promoção	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Plano de Disciplinas	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	30 dias úteis
Certidão de Registro de Diploma	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Atualização e Correção de Dados cadastrais	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	5 dias úteis
Complementação de documentos	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Indeterminado; aguardar análise do setor
Currículo Pleno do Curso (Grade Curricular)	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Recálculo do IRA	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	5 dias úteis

Quadro 6 - Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF

(continuação)

Serviço	Público ao qual se destina	Prazo de atendimento
Requerimento de Transferência para outra IES	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Prazo não estipulado pelo setor responsável por processar o serviço
Dilatação de Curso	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Indeterminado; aguardar resposta do setor
Desligamento/Cancelamento de Curso	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	10 dias úteis
Reintegração de Curso	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Indeterminado; aguardar resposta do setor
Trancamento de Matrícula ou de Disciplinas	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	De imediato após requisição no SIGA
Destrancamento de Matrícula	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	O destrancamento de matrícula é realizado automaticamente pelo SIGA, ao fim do prazo de trancamento solicitado previamente pelo aluno
Transferência	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Indeterminado; aguardar resposta do setor
Ingresso em Nova Modalidade / Habilitação	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Indeterminado; aguardar resposta do setor
Inscrição em Disciplina Isolada	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Determinado no Calendário Acadêmico
Ingresso de Refugiados	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Determinado no Calendário Acadêmico
Revalidação de Diploma de Estrangeiros	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Serviço suspenso temporariamente pela Portaria Nº 1.216/2016 para adequação à nova legislação sobre o tema
Aproveitamento de Estudos	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Definido em edital, conforme Calendário Acadêmico

Quadro 6 - Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF

(continuação)

Serviço	Público ao qual se destina	Prazo de atendimento
Diploma de Graduação	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	Entregues na Colação de Grau, definida em data prevista no Calendário Acadêmico
Segunda Via do Diploma de Graduação	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	60 dias úteis
Apostilamento	Alunos e ex-alunos da Graduação presencial e Ensino à Distância	30 dias úteis
Inscrição em Vagas Ociosas	Discentes da UFJF e de outras IES. Graduados em geral. Público externo	Definido em edital, conforme Calendário Acadêmico
Declaração de Expedição de Pós-Graduação	Discentes de Pós-Graduação da UFJF	10 dias úteis
Declaração de Conclusão de Pós-Graduação	Discentes de Pós-Graduação da UFJF	10 dias úteis
Certificado ou Diploma de Pós-Graduação	Discentes de Pós-Graduação da UFJF	90 dias úteis
Certificados de Monitoria e Treinamento Profissional	Discentes da UFJF	30 dias úteis
Documentação de Estágio	Discentes da UFJF	Aguardar resposta do setor por e-mail/telefone
Data Especial para Colação de Grau	Discentes da UFJF	Aguardar resposta do setor por e-mail/telefone/ofício
Entrega de Relatório e Formulário de Avaliação Final	Discentes da UFJF	20 dias úteis para emissão de certificados
Certificados de Bolsa de Iniciação Científica, Participação e Menção Honrosa, e Premiação	Discentes da UFJF	20 dias úteis para emissão de certificados
Certificados de Projeto de Extensão	Docentes e Discentes da UFJF Público externo em geral	30 dias úteis para emissão de certificados
Inscrição no Projeto Boa Vizinhança	Público externo em geral	Definido em edital
Apoio Estudantil	Discentes da UFJF	Definido em edital
Desbloqueio do SIGEPE – Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal	Servidores ativos e aposentados da UFJF	02 dias úteis

Quadro 6 - Carta de Serviços da Central de Atendimento da UFJF

(conclusão)

Serviço	Público ao qual se destina	Prazo de atendimento
Recadastramento de Aposentado e Pensionista	Servidores ativos e aposentados da UFJF	Verificar diretamente na agência bancária ou na Progepe UFJF
Certificados de Capacitação	Servidores ativos e aposentados da UFJF	Servidor deve consultar e imprimir os certificados de capacitação através do Siga
Proquali (Programa de Apoio à Qualificação)	Servidores ativos e aposentados da UFJF	Definido em edital publicado pela Progepe
Emissão de Nada Consta	Discentes e ex-discentes da UFJF	Imediato

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019hh).

ANEXO B – Módulos do Siga

Quadro 7 - Módulos do Siga Acadêmico

(continua)

Módulo	Descrição	Usuários
Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (CDARA)	Este módulo compreende todas as funcionalidades utilizadas pela Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (CDARA). A maioria dos cadastros do sistema acadêmico está neste módulo, pois são de responsabilidade da CDARA. Estão compreendidos neste módulo também, dentre outros, a seção de editais de reclassificação, cadastro de calouros, análise de currículo e formandos.	Coordenadoria de Assuntos e Registros Acadêmicos (CDARA)
Plano Departamental / Turmas / Plano De Ensino	Este módulo é responsável pela criação de turmas, plano departamental e plano de ensino. Na criação de turmas são estabelecidos os horários, docentes e distribuição de vagas por curso.	Chefes de Departamento / CDARA
Matrícula / Análise De Matrícula	Este módulo é responsável pela matrícula dos alunos nas turmas. Compreende tanto a matrícula realizada pelos alunos, quanto a matrícula realizada pelos coordenadores de curso. A CDARA também realiza a matrícula dos calouros através deste módulo. Outra funcionalidade executada neste módulo é a análise de matrícula <i>off-line</i> feita pelo CGCO após a matrícula online realizada pelos alunos.	Coordenadores de curso / CDARA / Alunos
Lançamento De Notas / Retificação / Histórico	Este módulo compreende o lançamento de notas pelos docentes, tanto de graduação quanto pós-graduação, retificação de notas pelos docentes e pela CDARA, e geração de históricos dos alunos.	Docentes / CDARA
Alunos	Este módulo é acessado por todos os alunos da UFJF, tanto de graduação quanto pós-graduação. Através deste módulo eles podem consultar suas notas, históricos, emitir comprovantes de matrícula e realizar trancamentos de disciplinas e curso.	Alunos
Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> e <i>Stricto Sensu</i>	Este módulo compreende as funcionalidades de pós-graduação <i>lato</i> e <i>stricto sensu</i> da UFJF. É acessado por coordenadores de curso, secretários de Programas de Pós-Graduação (PPGs) e pela CDARA. Neste módulo os usuários conseguem criar turmas, matricular alunos, lançar notas, emitir históricos e todas as demais funcionalidades inerentes à pós-graduação.	Docentes / Programas de Pós-graduação / CDARA

Quadro 7 - Módulos do Siga Acadêmico

(conclusão)

Módulo	Descrição	Usuários
Relatórios / Gerencial	Este módulo compreende a geração dos mais variados tipos de relatórios acadêmicos no SIGA, assim como a seção "Gerencial", que em sua maior parte envolve geração de relatórios gerenciais.	Docentes / Coordenadores / Secretários
João XXII	Este módulo contempla todas as funcionalidades de criação de turmas, matrícula, lançamento de notas, histórico, boletim, etc., do Colégio de Aplicação João XXIII.	Funcionários e docentes do Colégio de Aplicação JOÃO XXI
Registro de Diploma	Este módulo é responsável pelo cadastro e registro de diplomas de formandos da UFJF.	CDARA
Carteirinha	Este módulo é responsável pelo cadastramento e impressão de carteirinhas de estudantes e funcionários da UFJF.	Restaurante Universitário (RU) / Unidades Acadêmicas com impressão de carteirinha
ENADE	Este módulo permite que a Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI) e os coordenadores de cursos façam o lançamento e controle dos alunos ingressantes e concluintes aptos a fazerem a prova do ENADE.	Diretoria de Avaliação Institucional (DIAVI)
Intercâmbios	Este módulo compreende a matrícula e gerenciamento de estudantes em intercâmbio da UFJF.	Secretaria de Relações Internacionais (SRI)

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2017b).

Quadro 8 - Módulos do Siga Administrativo

(continua)

Módulo	Descrição	Usuários
Almoxarifado	Permite a movimentação de materiais de consumo nos almoxarifados da UFJF. A entrada de materiais é feita através da execução de empenhos e a saída de materiais é feita através da execução de requisições de almoxarifado.	Almoxarifado Central, Almoxarifado do Hospital Universitário (HU) e Almoxarifado da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA)
Bolsas	Este módulo é responsável por manter e controlar as informações dos Bolsistas como: atualização de dados bancários e validação dos mesmos, lançamento de frequência, geração da folha prévia de pagamento e controle de acumulação de bolsas.	Docentes e Técnicos Administrativos em Educação da UFJF
Cadastros	Pequeno módulo responsável por diversos tipos de cadastros como: agências, Bancos, Instituições, Rubricas, Diárias, Hotéis, Restaurantes, Materiais, Serviços, Aeroportos, Motoristas, Veículos, Fornecedores, Unidades Orçamentárias, etc. Os setores responsáveis pelos cadastros variam de acordo com o tipo de cadastro.	Coordenação de Suprimentos (COSUP), Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)
Documentos	Sistema de trâmites de documentos eletrônicos: Memorando, processo e ofício.	Docentes e Técnicos Administrativos em Educação de todos os setores da UFJF
Financeiro / Empenho	Realiza todo o controle relativo a empenhos, desde o cadastro dos orçamentos externos, a atribuição de um destes orçamentos a itens de licitação (pré-empenho), a confecção do empenho em si, anulações, estornos, consultas e relatórios.	COESF
Financeiro / Integrações	Responsável pela migração de dados exteriores (provenientes de arquivos ou de outros módulos do SIGA) para a confecção de folhas de pagamento. Atualmente os dados gerados pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e pela Coordenação Geral de Processos Seletivos (COPESE) são objetos deste módulo.	COESF
Financeiro / Liquidação	Esse módulo realiza o controle da entrada de notas fiscais de serviços. Além disso, controla as liquidações e ordens bancárias das notas fiscais relacionadas a alguns tipos de requisição que são especificamente utilizadas em licitações (Material de Consumo, Material Permanente, etc.).	COESF

Quadro 8 - Módulos do Siga Administrativo

(continuação)		
Módulo	Descrição	Usuários
Financeiro / Pagamentos	Alguns tipos de requisição são especificamente utilizados para gerar Folhas de Pagamento. Esse módulo confecciona e controla a execução e pagamento de Folhas de Pagamento, demonstrativos e faturas relacionados aos diversos tipos de requisição que se encaixam neste modelo.	COESF
Licitação	Realiza licitações de Materiais de Consumo, Materiais Permanentes, Serviços Externos e Biblioteca. O módulo também permite que seus usuários recusem requisições, desde que justificadamente. Também são realizadas Licitações de Registro de Preço, que possuem uma dinâmica totalmente diferente de licitações ordinárias. É possível realizar pesquisas por empenhos a partir dos itens de uma determinada licitação. O Gestor do módulo tem acesso a uma tela de auditoria que permite que sejam consultados todos os itens que foram inseridos, retirados ou alterados em uma licitação, qual usuário realizou a operação e quando ela aconteceu, tendo dessa forma amplo controle em relação aos responsáveis e ao andamento de um processo licitatório.	COSUP
Patrimônio	Este módulo consiste na administração de itens de patrimônio, que são bens registrados como material permanente. A entrada dos itens pode ser feita através da execução de empenhos (compra) ou cadastrados quando oriundos de outros meios como doação, cessão, permuta, etc.	Setor de Patrimônio (UFJF e HU)
Plano de Aquisições	Possibilita aos gestores de UO informarem o que precisarão comprar para o ano seguinte e a COSUP e a PROPLAN visualizarem o que foi pedido.	COSUP / PROPLAN
Requisição	Permite a realização de mais de 20 tipos diferentes de requisições, como de Materiais, Serviços, Almostrado, Biblioteca, Locação de Veículos, Auxílio Mestrando Doutorando, etc. Os requisitantes podem ser diversas pessoas de setores diferentes, dependendo do tipo de requisição. O processo de realização de uma requisição também possui os papéis de Requisitante e Gestor, sendo necessário que a requisição seja criada e depois autorizada pelo Gestor para que possa continuar sendo válida. Dependendo do Tipo da Requisição, pode ser gerada uma licitação ou pagamentos diversos (como bolsas, reembolsos ou diárias).	Docentes e Técnicos Administrativos em Educação com perfis de requisitante ou gestor no SIGA.

Quadro 8 - Módulos do Siga Administrativo

(conclusão)

Módulo	Descrição	Usuários
Unidades Orçamentárias	Esse módulo tem dois objetivos principais: distribuição de dotações orçamentárias e administração de usuários de cada unidade (requisitantes, gestores ou executores). As dotações orçamentárias se iniciam com a distribuição no início do ano (realizada pela PROPLAN) para a rubrica Base de cada Unidade Orçamentária (UO). A partir daí, o Gestor de cada UO se responsabiliza por distribuir o orçamento para as demais rubricas (Almoxarifado, Materiais, Bolsas, Auxílio-transporte, etc). Com orçamento disponível, os usuários cadastrados como requisitantes podem realizar as requisições. Em relação à administração, usuários Gestores são cadastrados nas UO's pela PROPLAN e usuários Requisitantes são cadastrados pelos próprios Gestores. Usuários Executores (situação presente apenas em algumas UO's específicas) são cadastrados pela equipe do Administrativo do CGCO.	PROPLAN, Gestores das Unidades Orçamentárias (UOs)

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2017b).

Quadro 9 - Módulos do Sistema de Gestão de Pessoas

Módulo	Descrição	Usuários
Gestão de Servidores	Este módulo é responsável por gerir as informações pessoais e funcionais dos Servidores da UFJF, como: Licenças, Férias, Progressão Funcional, Incentivo à Qualificação, Lotação, Estágio Probatório, Dependentes e Aposentadoria.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)
Documento Legal (Publicações)	O objetivo deste módulo é o de manter o registro das publicações (portarias) feitas na UFJF.	PROGEPE
Integração com o Arquivo Espelho	Este módulo é responsável por realizar a leitura do Arquivo Espelho gerado todo mês pelo SIGEPE e gravar seus dados no banco de dados do SIGA.	Gerência de Cadastro (GECAD)
Cursos de Capacitação	Este módulo auxilia a gestão dos Cursos de Capacitação que a UFJF fornece. As principais funcionalidades dizem respeito à: realização de inscrição em cursos, por parte dos Servidores; emissão de certificado; contagem de horas dos cursos realizados.	Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCPD)
PROADES	Este módulo auxilia na execução e acompanhamento das fases do PROADES, tanto no âmbito da PROGEPE quanto nos setores da UFJF.	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP)
PROQUALI	Este módulo auxilia nos processos relacionados à concessão de Bolsas do PROQUALI. Este processo possui as seguintes atividades: inscrição dos candidatos; seleção e aprovação dos candidatos aptos a receber tal bolsa; acompanhamento e prestação de conta por parte dos aprovados.	CCPD
Simulador do Plano de Saúde - UNIMED	Programa que faz a simulação dos valores dos Planos de saúde da UNIMED para o Servidores.	GECAD

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2017b).

Quadro 10 - Módulos do Sistema de Apoio

(continua)

Módulo	Descrição	Usuários
Análise de Renda	Auxilia no processo de análise do perfil socioeconômico dos alunos ingressantes na UFJF que se inscreveram através de cotas.	Pró-Reitoria de Apoio Estudantil (PROAE) / CDARA
Apoio Estudantil	Auxilia no processo de análise do perfil socioeconômico dos alunos da UFJF que desejam concorrer às bolsas de auxílio oferecidas pela instituição.	PROAE
Biblioteca	Auxilia no gerenciamento das atividades das bibliotecas da UFJF, como catalogação e pesquisa do acervo, controle de empréstimos, devoluções, reservas e multas, geração de relatórios.	Centro de Difusão do Conhecimento (CDC)
Eleição	O objetivo principal desse módulo é a realização de uma eleição feita por usuários do SIGA com necessidade mínima possível de apoio/suporte do CGCO, ou seja, o módulo foi projetado para que a eleição ocorra de forma mais independente possível. Diversos papéis podem ser atribuídos aos usuários, como Coordenador, Gestor, Fiscal, Candidato e Eleitor. Um Coordenador pode cadastrar quantas eleições forem necessárias. Uma eleição pode ter diversas configurações diferentes, que podem ser alteradas pelo Coordenador ou pelos Gestores. Qualquer usuário do SIGA pode participar de uma eleição em um dos papéis possíveis definidos no módulo.	Docentes, discentes e Técnicos Administrativos em Educação da UFJF
Estágio	Apoia a Coordenação de Estágios na consolidação dos procedimentos necessários à regulamentação dos estágios dos estudantes da UFJF. Possibilita o controle de instituições (agentes de integração, empresas, órgãos públicos) que possuem convênios (concedentes conveniadas) com a UFJF para a oferta de estágios, o controle de documentos e seus aditivos que formalizam o estágio e atividades equiparadas ao estágio, cadastro dos membros da Comissão Orientadora de Estágios(COE), cadastro de oportunidades de estágios e relatórios gerenciais.	Coordenação de Estágios / Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)

Quadro 10 - Módulos do Sistema de Apoio

(conclusão)

Módulo	Descrição	Usuários
Eventos	Auxilia no gerenciamento do processo de inscrição em eventos (congressos, seminários, <i>workshops</i> , cursos, seleção de pós-graduação, etc.) que são organizados por unidades (administrativas ou acadêmicas) ou comissões da UFJF. Faz o controle de inscrições no evento e nas atividades inerentes a este, bem como o controle dos pagamentos. Os usuários não precisam ter cadastro no SIGA para fazerem inscrição.	Docentes e Técnicos Administrativos em Educação da UFJF
Extensão	Controla as atividades de extensão oferecidas ou apoiadas pela UFJF.	Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)
Pesquisa	Controla os projetos de pesquisa oferecidos pela UFJF e a realização do Seminário de Iniciação Científica dos projetos inscritos.	Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ)
Programas de Ingresso	Gerencia as inscrições, processamentos e divulgação de resultados dos processos seletivos da UFJF (PISM e Vestibular) e Concursos de Técnicos Administrativos em Educação.	Coordenação Geral de Processos Seletivos (COPESE) / Centro de Ensino à Distância (CEAD) / PROGEPE

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2017b).

ANEXO C – Relatório de Funções Gratificadas da UFJF

Quadro de Funções em 03/11/2020

CARGO EM COMISSAO: CD-1			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
GABINETE DO REITOR	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	1	1	0

CARGO EM COMISSAO: CD-2			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
GABINETE DO VICE-REITOR	1	1	0
PRO-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	1	1	0
PRO-REITORIA DE GRADUACAO	1	1	0
PRO-REITORIA DE EXTENSAO	1	1	0
PRO-REITORIA DE PLANEJ, ORCAM E FINANÇAS	1	1	0
PRO-REITORIA DE INFRAESTRUTURA E GESTAO	1	1	0
PRO-REITORIA DE POS-GRADUACAO E PESQUISA	1	1	0
PRO-REITORIA DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	8	8	0

CARGO EM COMISSAO: CD-3 (continua)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
SECRETARIA GERAL	1	1	0
PROCURADORIA GERAL	1	1	0
DEP DE LETRAS E ARTES-JXXIII	1	1	0
FAC DE COMUNICACAO SOCIAL	1	1	0
FAC DE DIREITO	1	1	0
FAC DE EDUCACAO	1	1	0
FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	1	1	0
FAC DE ENFERMAGEM	1	1	0
FAC DE ENGENHARIA	1	1	0
FAC DE FARMACIA E BIOQUIMICA	1	1	0
FAC DE MEDICINA	1	1	0
FAC DE ODONTOLOGIA	1	1	0
FAC DE SERVICO SOCIAL	1	1	0
INST DE CIENCIAS BIOLÓGICAS	1	1	0
INST DE CIENCIAS EXATAS	1	1	0
INST DE CIENCIAS HUMANAS	1	1	0
CHEFIA DE GABINETE DO REITOR	1	1	0
PRO-REITORIA ADJUNTA DE GRADUACAO	1	1	0
PRO-REITORIA DE CULTURA	1	1	0
FAC DE LETRAS	1	1	0
INST DE ARTES E DESIGN	1	1	0
FAC DE FISIOTERAPIA	1	1	0
FAC DE ADMINISTRACAO	1	1	0
FAC DE ECONOMIA	1	1	0
DIRETORIA DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	1	1	0
INSTITUTO DE CIENCIAS DA VIDA - GV	1	1	0
INST DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS - GV	1	1	0
FAC DE ARQUITETURA E URBANISMO	1	1	0

CARGO EM COMISSAO: CD-3 (conclusão)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
PRO-REITORIA ADJ DE ORCAMENTO E FINANÇAS	1	1	0
PRO-REITORIA ADJUNTA DE INFRAESTRUTURA	1	1	0
PRO-REITORIA ADJ DE POS-GRAD E PESQUISA	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	31	31	0

CARGO EM COMISSAO: CD-4			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
GABINETE DO REITOR	3	3	0
PROCURADORIA GERAL	1	1	0
COORDENACAO DE ADMINISTRACAO DE PESSOAL	1	1	0
COORDENACAO DE SAUDE SEGUR E BEM ESTAR	1	1	0
COORD DE ALOCACAO E MOVIMENT DE PESSOAS	1	1	0
COORD DE CARREIRAS E DESENV DE PESSOAS	1	1	0
COL DE APLICACAO JOAO XXIII	1	1	0
COORDENACAO DOS PROGRAMAS DE GRADUACAO	1	1	0
COORDENACAO GERAL DE PROCESSOS SELETIVOS	1	1	0
MUSEU DE ARTE MODERNA MURILO MENDES	1	1	0
COORDENACAO DE ACOES DE EXTENSAO	1	1	0
DIRETORIA DE RELACOES INTERNACIONAIS	1	1	0
DIRETORIA DE AVALIACAO INSTITUCIONAL	1	1	0
DIRETORIA DE ACOES AFIRMATIVAS	1	1	0
COORDENACAO ADMINISTRATIVA - GV	1	1	0
COORDENACAO DE CONTRATOS	1	1	0
COORDENACAO DE SUPRIMENTOS	1	1	0
COORD DE EXECUCAO E SUPORTE FINANCEIRO	1	1	0
CENTRO DE GEST DO CONHEC ORGANIZACIONAL	1	1	0
COORDENACAO DE CONVENIOS	1	1	0
COORD DE PASSAGENS, HOSPED E DIARIAS	1	1	0
COORDENACAO DE REGISTROS ACADEMICOS	1	1	0
COORD MAN ELET, ELETRON E EQUIPAMENTOS	1	1	0
PRO-REITORIA DE POS-GRADUACAO E PESQUISA	1	0	1
CENTRO DE BIOLOGIA DA REPRODUCAO	1	1	0
DIRETORIA DE IMAGEM INSTITUCIONAL	1	1	0
CENTRAL DE ATENDIMENTO	1	1	0
COORD DOS RESTAURANTES UNIVERSITARIOS	1	1	0
DIRETORIA DE EDUCACAO A DISTANCIA	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	31	30	1

CARGO EM COMISSAO: FG-1 (continua)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
GABINETE DO REITOR	1	1	0
GERENCIA DE CADASTRO	1	1	0
GERENCIA DE CONTROLE DE REMUNERACOES	1	1	0
GERENCIA DE SEGURANCA DO TRABALHO	1	1	0
GERENCIA DE SAUDE DO TRABALHADOR	1	1	0
SECRETARIA DA PRORH	1	1	0
GERENCIA DE REC E SELECAO QUADRO EFETIVO	1	1	0
GER DE RECRUT E SEL DO QUADRO TEMPORARIO	1	1	0
GERENCIA DE ALOCACAO DE PESSOAS	1	1	0
GER DE AFAST, QUALIFICACAO E CAPACITACAO	1	1	0
GERENCIA DE GESTAO DE CARREIRAS	1	1	0

CARGO EM COMISSAO: FG-1 (continuação)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
DEP DE CIENCIAS HUMANAS-JXXIII	1	1	0
DEP DE LETRAS E ARTES-JXXIII	1	1	0
DEP DE MATEMATICA-JXXIII	1	1	0
DEP DE CIENCIAS NATURAIS-JXXIII	1	1	0
DEP DE EDUCACAO FISICA-JXXIII	1	1	0
COORD DO CURSO DE JOVENS-ADULTOS-JXXIII	1	1	0
DEP DE FUNDAMENTOS, TEORIAS E CONTEXTOS	1	1	0
DEP DE TEC PROF E CONTEUDOS ESTRATEGICOS	1	1	0
DEP DE MET APLIC E PRAT LABORATORIAIS	1	1	0
DEP DE DIREITO PRIVADO-FACDIR	1	1	0
DEP DE DIREITO PUB FORMAL ET PROF-FACDIR	1	1	0
DEP DE DIREITO PUBLICO MATERIAL-FACDIR	1	1	0
ESCRITORIO ESCOLA-FACDIR	1	1	0
DEP DE EDUCACAO	1	1	0
COORD DE ESTAGIO - FAC DE EDUCACAO	1	1	0
COORD DAS DISC PEDAGOG DAS LICENCIATURAS	1	1	0
COORD DE ARTICULACAO ACADEMICA - FACED	1	1	0
DEP DE DESPORTOS-FACEFID	1	1	0
DEP DE FUND DA EDUCACAO FISICA-FACEFID	1	1	0
DEP DE GINASTICA E ARTE CORPORAL-FACEFID	1	1	0
DEP DE ENFERMAGEM APLICADA-FACENF	1	1	0
DEP DE ENFERMAGEM BASICA-FACENF	1	1	0
DEP ENF MAT INFANT SAUDE PUBLICA-FACENF	1	1	0
DEP DE CIRCUITOS ELETRICOS-FAC ENG	1	1	0
DEP DE CONSTRUCAO CIVIL-FACENG	1	1	0
DEP DE ENERGIA ELETRICA-FACENG	1	1	0
DEP DE ESTRUTURAS-FACENG	1	1	0
DEP DE TRANSPORTES E GEOTECNIA - FACENG	1	1	0
DEP DE ENGENHARIA DE PRODUCAO E MECANICA	1	1	0
DEP DE MECANICA APLICADA E COMPUTACIONAL	1	1	0
DEP DE ENG SANITARIA E AMBIENTAL-FACENG	1	1	0
DEP DE ALIMENTOS E TOXICOLOGIA-FFBIO	1	1	0
DEP FARMACEUTICO-FFBIO	1	1	0
DEP DE CIRURGIA-FACMED	1	1	0
DEP DE CLINICA MEDICA-FACMED	1	1	0
DEP MATERNO INFANTIL-FACMED	1	1	0
DEP DE SAUDE COLETIVA-FACMED	1	1	0
DEP DE PATOLOGIA-FACMED	1	1	0
DEP DE MEDICINA VETERINARIA - FACMED	1	1	0
DEP DE INTERNATO - FACMED	1	1	0
DEP DE CLINICA ODONTOLOGICA	1	1	0
DEP DE ODONTOLOGIA RESTAURADORA	1	0	1
DEP DE ODONTOLOGIA SOCIAL E INFANTIL	1	1	0
DEP DE FUND DO SERVICO SOCIAL-FACSSO	1	1	0
DEP DE POLIT ACAO DO SERV SOCIAL-FACSSO	1	1	0
DEP DE BIOLOGIA-ICB	1	1	0
DEP DE BIOQUIMICA-ICB	1	1	0
DEP DE BOTANICA-ICB	1	1	0
DEP DE FARMACOLOGIA-ICB	1	1	0
DEP DE FISIOLOGIA-ICB	1	1	0
DEP DE MORFOLOGIA-ICB	1	1	0
DEP DE PARASIT MICROB E IMUNOLOGIA-ICB	1	1	0

CARGO EM COMISSAO: FG-1 (continuação)				
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE	
DEP DE ZOOLOGIA-ICB	1	1	0	
DEP DE NUTRICAO-ICB	1	1	0	
DEP DE ANATOMIA ICB	1	1	0	
DEP DE CIENCIAS DA COMPUTACAO-ICE	1	1	0	
DEP DE ESTATISTICA-ICE	1	1	0	
DEP DE FISICA-ICE	1	1	0	
DEP DE MATEMATICA-ICE	1	1	0	
DEP DE QUIMICA-ICE	1	1	0	
COORD DO CURSO DE CIENCIAS EXATAS	1	1	0	
INST DE CIENCIAS HUMANAS	1	1	0	
DEP DE CIENCIA DA RELIGIAO-ICH	1	1	0	
DEP DE CIENCIAS SOCIAIS-ICH	1	1	0	
DEP DE FILOSOFIA-ICH	1	1	0	
DEP DE GEOCIENCIAS-ICH	1	1	0	
DEP DE HISTORIA-ICH	1	1	0	
DEP DE PSICOLOGIA-ICH	1	1	0	
DEP DE TURISMO-ICH	1	1	0	
PRO-REITORIA DE GRADUACAO	1	1	0	
SECRETARIA DA PROGRAD	1	1	0	
SETOR DE REGULACAO DE CURSOS	1	1	0	
FORUM DA CULTURA	1	1	0	
CENTRO CULTURAL PRO-MUSICA	1	1	0	
DEP DE LETRAS-FACLET	1	1	0	
DEP DE LETRAS ESTRANG MODERNAS-FACLET	1	1	0	
DEP DE ARTES E DESIGN - IAD	2	2	0	
DEP DE MUSICA IAD	1	1	0	
DEP DE FISIOTERAPIA-FACFISIO	3	3	0	
DEP DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	1	1	0	
DEP DE FINANÇAS E CONTROLADORIA	1	1	0	
COORD DO CURSO DE CIENCIAS ECONOMICAS	1	1	0	
DEP DE ECONOMIA E FINANÇAS	1	1	0	
OUVIDORIA	1	1	0	
CENTRO DE CIENCIAS	1	1	0	
JARDIM BOTANICO	1	1	0	
CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	12	12	0	
INSTITUTO DE CIENCIAS DA VIDA - GV	1	1	0	
DEP DE MEDICINA - GV	1	1	0	
DEP DE FISIOTERAPIA - GV	1	1	0	
COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS - GV	1	1	0	
DEP DE PROJ, HIST E TEORIA DA ARQ E URB	1	1	0	
DEP DE PROJ, REP E TECNOL DA ARQ E URB	1	1	0	
GERENCIA DE EXECUCAO FINANCEIRA	1	1	0	
GERENCIA DO SIGA-APOIO	1	1	0	
CENTRO DE DIFUSAO DO CONHECIMENTO	1	0	1	
GER ADM MAT E CONT ACAD PG STRICTOSENSU	1	1	0	
GERENCIA DE TRANSPORTE	1	1	0	
COORDENACAO DE SUSTENTABILIDADE	1	1	0	
COORDENACAO DE VIGILANCIA	1	1	0	
COORD DE INFORM, INFOCENTROS E TELEFONIA	1	1	0	
COORD DE MANUTENCAO CIVIL E REFORMAS	1	1	0	
COORDENACAO DE PROJETOS E OBRAS	1	1	0	
EDITORIA DA UFJF	1	1	0	

CARGO EM COMISSAO: FG-1 (conclusão)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
SEC DA PRO-REIT DE POS-GRAD E PESQUISA	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	130	128	2

CARGO EM COMISSAO: FG-2			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
SEC DA FAC DE ENGENHARIA	1	1	0
SEC DO ICB	1	1	0
SEC DO ICE	1	1	0
SEC DO ICH	1	1	0
SEC DO INST DE ARTES E DESIGN	1	1	0
GERENCIA DE POS-COMPRAS	1	1	0
ESCRITORIO DE PROCESSOS	1	1	0
GERENCIA DE PROTOCOLO	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	8	8	0

CARGO EM COMISSAO: FG-3 (continua)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
PRO-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	2	2	0
GERENCIA DE SAUDE DO TRABALHADOR	1	1	0
NUCLEO DE PLAN, ASSESSORIA E ASSISTENCIA	1	1	0
SEC DA FAC DIREITO	1	1	0
FAC DE FARMACIA E BIOQUIMICA	1	1	0
SEC DA FAC DE MEDICINA	1	1	0
DEP DE MEDICINA VETERINARIA - FACMED	2	1	1
SEC DA FAC DE ODONTOLOGIA	1	1	0
DEP DE MATEMATICA-ICE	1	1	0
PRO-REITORIA DE GRADUACAO	3	3	0
COORDENACAO DOS PROGRAMAS DE GRADUACAO	1	1	0
GERENCIA TECNICA DE ESTAGIOS	1	1	0
DEP DE MUSICA IAD	1	1	0
SEC DA FAC DE ECONOMIA	1	1	0
GERENCIA DE ACOES DE EXTENSAO	1	1	0
DIRETORIA DE RELACOES INTERNACIONAIS	1	1	0
COORDENACAO DE CONTRATOS	1	1	0
GERENCIA DE PATRIMONIO	1	1	0
GERENCIA DE COMPRAS	1	1	0
GERENCIA DE ALMOXARIFADO	1	1	0
COORD DE EXECUCAO E SUPORTE FINANCEIRO	1	1	0
GERENCIA DE CONTABILIDADE	2	2	0
GERENCIA DE PLANEJ E EXEC ORCAMENTARIA	1	1	0
GERENCIA DE LIQUIDACAO	1	1	0
CENTRO DE GEST DO CONHEC ORGANIZACIONAL	3	3	0
SECRETARIA DO CGCO	1	1	0
ARQUIVO CENTRAL	1	0	1
GERENCIA DE ATENDIMENTO AO USUARIO	1	1	0
COORDENACAO DE REGISTROS ACADEMICOS	1	1	0
GER ADM DE MAT E CONT ACAD DA GRADUACAO	1	1	0
GERENCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	1	1	0
GERENCIA DE PARQUES E JARDINS	1	1	0
GERENCIA DE PROJETOS	1	1	0
GERENCIA ADMINISTRATIVA	1	1	0

CARGO EM COMISSAO: FG-3 (conclusão)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
CENTRO REG DE INOV E TRANSF DE TECNOLOG	3	3	0
PRO-REITORIA DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	45	43	2

CARGO EM COMISSAO: FUC-1 (continua)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
COORD DO ENSINO FUNDAMENTAL-JXXIII	2	2	0
COORD DO ENSINO MEDIO-JXXIII	1	1	0
COORD DO CURSO DE COMUNICACAO SOCIAL	1	1	0
DEP DE JORNALISMO-FACCOM	1	1	0
DEP DE TELEVISAO E RADIO-FACCOM	1	1	0
DEP DE DIREITO PRIVADO-FACDIR	1	1	0
DEP DE DIREITO PUBLICO MATERIAL-FACDIR	1	1	0
COORD MEST ACAD EM DIREITO E INOVACAO	1	1	0
COORD DO CURSO DE PEDAGOGIA - FACED	1	1	0
COORD DO CURSO MESTR EM EDUCACAO - FACED	1	1	0
COORD DO CURSO DE EDUCACAO FISICA-FAEFID	1	1	0
DEP DE FUND DA EDUCACAO FISICA-FACEFID	2	2	0
FAC DE ENFERMAGEM	1	1	0
COORD DO CURSO DE ENFERMAGEM	1	1	0
COORD DO CURSO DE ENG CIVIL	1	1	0
COORD DO CURSO DE ENG ELETRICA-FACENG	1	1	0
DEP DE CIRCUITOS ELETRICOS-FAC ENG	2	2	0
DEP DE CONSTRUCAO CIVIL-FACENG	1	1	0
DEP DE ENERGIA ELETRICA-FACENG	5	5	0
DEP DE ENGENHARIA DE PRODUCAO E MECANICA	1	1	0
COORD DO CURSO DE ENG COMPUTACIONAL	1	1	0
COORD DO CURSO DE ENG SANIT E AMBIENTAL	1	1	0
DEP DE MECANICA APLICADA E COMPUTACIONAL	1	1	0
COORD DO CURSO DE ENG MECANICA	1	1	0
FAC DE FARMACIA E BIOQUIMICA	2	2	0
DEP DE ANALISES CLINICAS-FFBIO	2	2	0
DEP MATERNO INFANTIL-FACMED	1	1	0
DEP DE SAUDE COLETIVA-FACMED	1	1	0
DEP DE MEDICINA VETERINARIA - FACMED	1	1	0
COORD DO CURSO DE ODONTOLOGIA	1	1	0
DEP DE CLINICA ODONTOLOGICA	1	1	0
DEP DE FUND DO SERVICO SOCIAL-FACSSO	1	1	0
DEP DE POLIT ACAO DO SERV SOCIAL-FACSSO	1	1	0
DEP DE BIOLOGIA-ICB	2	2	0
DEP DE PARASIT MICROB E IMUNOLOGIA-ICB	1	1	0
DEP DE ZOOLOGIA-ICB	1	1	0
COORD DO CURSO DE NUTRICAO	1	1	0
COORD DO CURSO DE FISICA-ICE	1	1	0
COORD DO CURSO DE MATEMATICA-ICE	1	1	0
COORD DO CURSO DE QUIMICA-ICE	1	1	0
DEP DE CIENCIAS DA COMPUTACAO-ICE	3	3	0
DEP DE ESTATISTICA-ICE	1	1	0
DEP DE FISICA-ICE	2	2	0
DEP DE MATEMATICA-ICE	3	3	0
DEP DE QUIMICA-ICE	2	2	0
COORD DO CURSO DE CIENCIAS EXATAS	1	1	0
COORD DO CURSO BACH SIST DE INFORMACAO	1	1	0

CARGO EM COMISSAO: FUC-1 (conclusão)			
DENOMINACAO DA UORG	PREVISTO	OCUPADO	LIVRE
COORD DO CURSO DE CIENCIAS SOCIAIS-ICH	1	1	0
COORD DO CURSO DE FILOSOFIA-ICH	1	1	0
COORD DO CURSO DE HISTORIA-ICH	1	1	0
COORD CURSO MEST CIENCIA DA RELIG-ICH	1	1	0
COORD DO CURSO DE PSICOLOGIA-ICH	1	1	0
DEP DE CIENCIA DA RELIGIAO-ICH	1	1	0
DEP DE GEOCIENCIAS-ICH	2	2	0
DEP DE HISTORIA-ICH	1	1	0
DEP DE PSICOLOGIA-ICH	1	1	0
DEP DE TURISMO-ICH	2	2	0
COORD BAC INTERDISC C HUMANAS - NOTURNO	1	1	0
COORD DO CURSO DE LETRAS-FACLET	1	1	0
DEP DE LETRAS-FACLET	2	2	0
DEP DE LETRAS ESTRANG MODERNAS-FACLET	1	1	0
COORD CURSO DE LETRAS NOTURNO-FACLET	1	1	0
COORD CURSO LETRAS - BAC TRADUCAO-FACLET	1	1	0
COORD CURSO DE LETRAS - LIBRAS-FACLET	1	1	0
COORD DO CURSO DE ARTES-IAD	1	0	1
DEP DE ARTES E DESIGN - IAD	6	6	0
COORD PED CURSO INTERD DE ARTES E DESIGN	1	1	0
COORD DO CURSO DE MUSICA	2	2	0
COORD DO CURSO DE FISIOTERAPIA	1	1	0
COORD DO CURSO DE ADMINISTRACAO	1	1	0
DEP DE FINANÇAS E CONTROLADORIA	1	1	0
DEP DE ECONOMIA	1	1	0
CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	8	8	0
DEP DE MEDICINA - GV	1	1	0
DEP DE FISIOTERAPIA - GV	1	1	0
COORD DE GRADUACAO - FAC ARQ E URBANISMO	1	1	0
TOTAL DA FUNCAO/CARGO EM COMISSAO	108	107	1

Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (2020).