FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

Caroline Almeida de Andrade

Accountability e Transparência: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia

PORTO VELHO
2016

CAROLINE ALMEIDA DE ANDRADE

Accountability e Transparência: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia como um dos requisitos para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller

PORTO VELHO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

Andrade, Caroline Almeida de.

A553a

Accountability e Transparência: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia. / Caroline Almeida de Andrade. Porto Velho / RO, 2016.

79 fls.; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR.

Orientador: Prof. Carlos André da Silva Müller

1. *Accountability*. 2. Transparência Pública. 3. Acesso à Informação. 4. Educação Superior. 5. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – Porto Velho / RO. I. Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR. II. Título

CDU 35.078.2 (811.1)

Bibliotecária responsável: Rejane Sales – CRB11/903

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ANDIFES
UNIR

DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA N°. 006

ATA DA SEXTA SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDA: **CAROLINE ALMEIDA DE ANDRADE**
INICIOU O CURSO EM: 15/10/2014

Aos quinze dias do mês de dezembro de dois mil dezesseis, às 10h, no auditório Prof. Claudimir Catiari, localizado no NUCSA, Campus da UNIR de Porto Velho-RO, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa da dissertação da mestranda **CAROLINE ALMEIDA DE ANDRADE,** como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller, CPF Nº 028.067.457-05 (orientador); Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva, CPF Nº 058.187.453-68 (examinador externo); Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas, CPF Nº 021.867.428-70 (examinador interno); e Profa. Dra. Gleimiria Batista da Costa, CPF N° 416.224.722-68 (membro técnico), sob a presidência do primeiro, para julgamento da dissertação intitulada: **"Accountability e Transparência: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Rondônia".** Após a explanação, observação, argüição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:
(X) **APROVADA**, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.
( ) **APROVAÇÃO CONDICIONAL**, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas na Folha de Modificações de Dissertação de Mestrado anexa à presente ata.
Recomendação de alteração de título> (X) Não ( ) Sim, para:

_____

_____

( ) **REPROVADO**

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller
(Orientador - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
(Membro Interno - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva
(Membro Externo - PPGMAD/UNIR)

Profa. Dra. Gleimiria Batista da Costa
(Membro Técnico)

Caroline A. de Andrade
Mestranda: Caroline Almeida de Andrade

Caroline Almeida de Andrade

***Accountability* e Transparência: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia**

Dissertação apresentada em 15 de dezembro de 2016 ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração Pública e aprovada em sua forma final.

Comissão Examinadora

_____

Prof. Dr. Carlos André da Silva Müller
Orientador

_____

Profª. Dra. Marlene Valério dos Santos
Membro Interno

_____

Profª. Dra. Rosália Maria Passos da Silva
Membro Externo

_____

Profª. Dra. Gleimíria Batista da Costa
Membro Técnico

PORTO VELHO
2016

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que proporcionaram a base dos meus estudos e sempre me incentivaram à constante busca pelo conhecimento.

À minha irmã, por sua amizade e incentivo.

Ao meu esposo Godofredo, por seu amor, apoio e paciência nos momentos em que os estudos reduziam nosso tempo de convívio.

Ao meu orientador, Prof. Carlos André da Silva Müller, que me acompanhou e auxiliou durante todo este processo, ajudando-me a tomar decisões e apontando caminhos.

A todos colegas de turma do Profiap, companheiros nesta jornada.

A todos os professores do mestrado, que contribuíram neste processo de aprendizagem.

Agradeço ao meu chefe, que me liberou para assistir às aulas e à minha colega de trabalho Marisa, que colaborou para que eu conseguisse me ausentar para assistir às aulas nos períodos iniciais e concluir esta dissertação.

Agradeço aos entrevistados que participaram desta dissertação.

ANDRADE, C. A. ***Accountability* e transparência**: uma proposta para os cursos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Rondônia. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2016.

RESUMO

Neste trabalho são discutidas as práticas de transparência e acesso à informação do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). São identificados pontos que podem ser melhorados, de maneira que a comunidade possa exercer seu papel participativo e fortalecer o processo de *accountability*. O objetivo consiste em propor melhorias no processo de transparência e acesso à informação no âmbito do NUCSA, que permita de forma interativa que os interessados auxiliem no aprimoramento das atividades acadêmicas. Para isso, os objetivos específicos são: 1) analisar as informações disponíveis pelos cursos em face do exigido pela legislação; 2) compreender a visão da gestão acerca da transparência dos cursos; 3) verificar quais as informações que seriam importantes estar disponíveis à comunidade acadêmica; 4) detectar outras práticas ou inovações de transparência existentes. O método da pesquisa foi de abordagem qualitativa e do tipo descritiva. A unidade de análise foi no âmbito da UNIR, sendo considerados os cursos do NUCSA. Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental nas páginas na internet de cada um dos cursos do Núcleo, foi também realizada entrevista com cada chefe de departamento dos cursos, com o Pró-Reitor de Graduação e com a Diretora do Núcleo. A partir dos resultados apresentados constatou-se que as ações de transparência verificadas e declaradas pelos chefes de departamento têm como principal ferramenta as páginas na internet específicas dos Departamentos ou Núcleo. Os chefes se mostraram esforçados em manter a atualização, apesar de todos terem relatado dificuldades nesse sentido, principalmente pela dificuldade em conciliá-la com as demais atribuições da função devido à carência de recursos humanos. Nesse contexto, alguns problemas foram identificados: muitas páginas eletrônicas dos departamentos são confusas e as informações são difíceis de serem encontradas ou apresentam links/*banners* que não funcionam. Inferiu-se que o NUCSA tem atendido a maior parte dos requisitos da legislação vigente, porém alguns itens não estão de acordo com as exigências. A falta do cumprimento de alguns aspectos da lei pelos departamentos dificulta a promoção do *accountability.* Portanto, no aspecto participação e interação com o cidadão, ainda é necessária melhor estruturação, com a adoção de alternativas mais acessíveis. O maior desafio a ser superado é o estabelecimento de uma nova cultura que crie práticas que favoreçam o envolvimento dos cidadãos, sua participação social e fiscalização, não apenas de modo simbólico.

Palavras-chave: *Accountability*. Acesso à Informação. Educação Superior. Transparência.

ANDRADE, C. A. **Accountability and transparency: a proposal for the courses of the Nucleus of Applied Social Sciences of the Federal University of Rondônia Foundation**. Masters Dissertation. Federal University of Rondônia Foundation. Porto Velho, 2016.

ABSTRACT

In this paper, the practices of transparency and access to information in the Nucleus of Applied Social Sciences – NUCSA of the Federal University of Rondônia Foundation (UNIR) are discussed. These points can be improved so that the community can exercise its participatory role and strengthen the process of accountability. The objective is to propose improvements in the process of transparency and access to information within the scope of the NUCSA, which allows in an interactive way, that the stakeholders help in the improvement of academic activities. For this the specific objectives are: 1) to analyze the information available by the courses in face of the required by the legislation; 2) understand the management's view of the transparency of courses; 3) check what information would be important to be available to the academic community; 4) detect other existing transparency practices or innovations. The research method was qualitative and descriptive. The unit of analysis has as scope the UNIR, being considered the courses of the NUCSA. For the collection of data was used documentary research, conducted on the sites of each of the courses of the Nucleus, was also held interview with each head of department of the courses, with the Pro-Rector of Graduation and the Director of the Nucleus. From the results presented, it was verified that the transparency actions verified and declared by the department heads have as their main tool the specific web pages of the departments or nucleus, the bosses showed an effort in maintaining the update, although all reported Difficulties in this regard, mainly due to the difficulty in reconciling with the other duties attributed to the function, due to the lack of human resources. In this context, some problems have been identified: many sites of departments are confusing, with information difficult to find or have links/banners that do not work. It was inferred that NUCSA has met most of the requirements of the current legislation, but some items do not meet all the requirements, the lack of compliance of some aspects of the law by departments makes it difficult to promote accountability. Therefore, it was inferred that in the aspect of participation and interaction with the citizen, a better structuring is still necessary, with the adoption of more accessible alternatives, the greatest challenge to be overcome is the establishment of a new culture that creates practices that favor the involvement of citizens and their social participation and supervision, not just in a symbolic way.

Keywords: *Accountability*. Access to information. College education. Transparency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Universidade Federal de Rondônia, referente ao NUCSA 08
Figura 2 – Gestão da qualidade na Instituição de Ensino Superior 26
Figura 3 – Fluxo de realização da pesquisa 28
Figura 4 – Organização das páginas especificas de cada curso no site da UNIR 30
Figura 5 – Localização do portal acadêmico no site da UNIR 31
Figura 6 – Localização da página do NUCSA no site da UNIR 36
Figura 7 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas às dificuldades de transparência 41
Figura 8 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas à legislação de transparência 43
Figura 9 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas à Tecnologia da Informação 45
Figura 10 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas à *Accountability* 47
Figura 11 – Frequência de citações dos entrevistados referentes à melhoria da qualidade do ensino relacionado à transparência 49
Figura 12 – Fluxo de ações para execução da proposta 60
Figura 13 – Melhorias esperadas com a adoção da proposta 61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Composição dos Núcleos 07
Quadro 2 – Principais legislações referentes à transparência no Brasil 10
Quadro 3 – Critérios para verificação das informações nos sites dos Departamentos 16
Quadro 4 – Categorias para formulação das perguntas da entrevista 18
Quadro 5 – Protocolo de pesquisa 27
Quadro 6 – Sites visitados para verificação 29
Quadro 7 – Critérios exigidos pela Lei de Acesso à Informação observados no site da UNIR 32
Quadro 8 – Verificação das informações nos sites dos departamentos 38
Quadro 9 – Principais características que favorecem o processo de transparência em cada site 51
Quadro 10 – Ações sugeridas para execução pela Comissão 55
Quadro 11 – Sugestão de utilização da ferramenta 5W2H pela Comissão 56
Quadro 12 – Roteiro para divulgação de informações nos sites 58

LISTA DE SIGLAS

CONDEP –	Conselho do Departamento
CONSEA –	Conselho Acadêmico
DTI –	Departamento de Tecnologia da Informação
IES –	Instituição de Ensino Superior
LAI –	Lei de Acesso à Informação
LDB –	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LRF –	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC –	Ministério da Educação
NCET –	Núcleo de Ciências Exatas e da Terra
NCH –	Núcleo de Ciências Humanas
NDE –	Núcleo Docente Estruturante
NT –	Núcleo de Tecnologia
NUCSA –	Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas
NUSAU –	Núcleo de Saúde
PDF –	*Portable Document Format*
PPC –	Projeto Pedagógico do Curso
PROGRAD –	Pró-Reitoria de Graduação
SINGU –	Sistema Integrado de Gestão Universitária
TI –	Tecnologia da Informação
TICs –	Tecnologias da Informação e Comunicação
UNIR –	Fundação Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1 Introdução 1
1.1 Descrição da Situação Problema 1
1.2 Objetivos 4
1.2.1 Objetivo Geral 4
1.2.2 Objetivos Específicos 4
1.3 Contribuições do Trabalho 5
2 Contexto e a Realidade Estudada 7
3 Diagnóstico da Situação-Problema 13
3.1 O Problema da Identificação do Grau de Transparência e Accountability 13
3.2 Tecnologia de Informação e Accountability 20
3.3 Qualidade e Melhoria Contínua dos Serviços de Educação Pública Superior 23
3.4 Síntese do Diagnóstico Realizado 27
4 Análise e Proposta de Intervenção 29
4.1 Informações Disponíveis Frente à Legislação 29
4.1.1 Sites dos Departamentos do NUCSA 37
4.2 Visão da Gestão Acerca do Grau de Transparência dos Cursos 41
4.3 Disponibilidade de Informações à Comunidade Acadêmica 50
4.4 Práticas ou Inovações de Transparência Existentes 53
4.5 Descrição do Plano de Ação 54
4.5.1 Sugestões e Proposta de Melhoria 55
5 Conclusões e Contribuição 62
Referências 64

1 Introdução

1.1 Descrição da Situação Problema

A publicidade das atividades executadas pelo Poder Público é atributo primordial em uma democracia e permite a qualquer cidadão acompanhar e questionar eventuais vícios ou falhas da gestão pública. Um governo de regime democrático exige constante fornecimento de informação exata sobre as suas despesas à sociedade e, consequentemente, manutenção ativa do interesse público (RODRIGUES, 2015). Na Administração Pública brasileira o termo "transparência" pode ser entendido como um desdobramento do princípio da publicidade expresso no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Normalmente os termos "transparência" e "publicidade" são considerados sinônimos, mas há diferenças entre eles, de cunho político e histórico. Publicidade remonta a debates políticos e à tomada de decisões em público. Transparência é um termo mais moderno e amplo, que requer uma Administração Pública que garanta o acesso da população à informação de forma clara e de fácil entendimento, e que assim proporcione condições mais favoráveis ao controle social sobre os atos dos agentes públicos. Esta última, portanto, é reconhecida pelo Estado de direito e a publicidade tem sua origem na democracia (MADEIRA, 2008; RODRIGUES, 2015).

A economicidade e eficiência na disponibilização de serviços à sociedade e a reorganização da Administração Pública têm sido matérias recorrentes. A ampliação da disponibilização de informações pelos meios digitais e as ferramentas de transparência contribuem para melhor acompanhamento das ações das instituições, podendo assim colaborar para maior qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos e que esses sejam mais econômicos e eficientes.

Ferramentas de transparência, que viabilizam a diminuição da assimetria de informação entre os membros do governo e a população, fazem com que as decisões governamentais estejam mais próximas do anseio de toda a população que dos interesses individuais dos tomadores de decisão. Portanto, não se pode mais considerar o acesso à informação pública somente como o provimento de informações à população, mas também como instrumento facilitador do envolvimento da sociedade no processo de elaboração e de

implementação de políticas públicas (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2013; LOPES, 2007).

O provimento de informações precisa ser visto como um elemento central que, integrado à reorganização de processos e estruturas do Estado, proporcionaria uma base mais eficiente para o desenvolvimento econômico e social a fim de suscitar maior efetividade das ações de governo (MARTINS; PIERANTI, 2006).

Esse processo de maior abertura das informações públicas possibilita que a sociedade exerça mais efetivamente o seu papel fiscalizador. Assim, cabe aos entes públicos receber o *feedback* dos cidadãos de forma que as ações possam ser readaptadas conforme os anseios estabelecidos pela sociedade nesse processo.

Nesse contexto, as universidades públicas, comumente constituídas na forma de autarquias ou fundações públicas da administração indireta, e portanto dependentes de recursos públicos, do ponto de vista da disponibilização de informação seguem esse mesmo movimento. Essas têm o dever constitucional de prestar contas do uso dos recursos públicos, respeitando os princípios da Administração Pública, entre os quais o da publicidade (PLATT NETO *et al.,* 2004).

As universidades, de acordo com Plat Neto et al. (2004), têm posição de destaque, pois, dentre outras funções, contribuem com a formação da mão de obra qualificada para compor os postos de trabalho nacional. Portanto, a temática transparência e o acesso às informações é essencial aos vários interessados ligados direta ou indiretamente a essas: alunos, professores, servidores técnicos e a comunidade em geral.

Relacionam-se presumíveis interesses desses usuários: informações sobre recursos financeiros e recursos humanos, informações claras a respeito dos cursos, pesquisas realizadas. Porém, salienta-se que esta lista não é exaustiva em termos de *stakeholders* e interesses em informações (PLATT NETO et al., 2004).

Seguramente, a transparência é um conceito que envolve a atuação da sociedade na Administração Pública por meio de formação de opinião acerca das atividades realizadas. Por outro lado, pressupõe-se que a opinião da sociedade é capaz de alimentar, na forma de *feedback*, novas informações para a tomada de decisão, o que pode ser feito por técnicas consagradas de melhoria contínua (LUCINDA, 2010).

A melhoria contínua pode ser entendida como a busca pelo aprimoramento constante dos processos organizacionais. “A organização deve buscar continuamente a melhoria do seu

desempenho global. O objetivo da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade é aumentar a capacidade da organização em atender de maneira eficaz aos seus clientes" (LUCINDA, 2010, p. 23).

Nesse processo, a instituição precisa dar importância à voz do cliente, utilizando as reclamações ou pesquisas de opinião para identificar oportunidades de melhoria. Nas universidades públicas, o cliente é a sociedade, que precisa ter suas exigências atendidas para que essas instituições efetivem satisfatoriamente a sua função social e, portanto, apresentem um bom desempenho e qualidade (GRASEL, 2011; LUCINDA, 2010).

Portanto, torna-se fundamental o processo participativo dos interessados nas universidades, proporcionando amplo acesso às informações por meio de ferramentas de transparência, governo eletrônico, implantação de ouvidorias e outros processos que possam servir como meio de efetivar a melhoria contínua da qualidade.

Algumas legislações normatizam a transparência e acesso à informação, sendo as principais a Lei de Transparência, Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e Lei de Acesso à Informação (LAI) e, especificamente na área educacional, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB). Essas leis trazem critérios que devem ser seguidos na divulgação de informações. Neste trabalho, dado o enfoque na realização das entrevistas e pesquisa documental, foram abordadas somente as duas últimas: LAI e LDB. Principalmente a partir da implantação da LAI, a preocupação com tais temas passou a ter um interesse maior por parte dos órgãos públicos.

Dentre as mudanças ocorridas na Administração Pública brasileira destaca-se a maior preocupação com a transparência nos atos dos gestores, pois não cabe em um Estado democrático a ocultação de informações. O termo *accountability* passa a ser bastante utilizado, referindo-se à obrigação de o gestor público prestar contas de sua gestão e ser responsabilizado pelos seus atos.

A consolidação da democracia e descentralização política permitem maior participação popular nas ações governamentais; com isto, é ampliado o debate sobre transparência e acesso às informações. Outro ponto que amplia a discussão são os crescentes escândalos de corrupção que trazem à tona os problemas gerados pela não divulgação de informações sobre os gastos. Diante desse novo cenário, a sociedade passa a exigir maior divulgação quanto ao uso de recursos públicos, para que assim possa acompanhar e fiscalizar os gestores públicos.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) atuam como facilitadoras no processo de transparência, pois permitem a comunicação e interação mais ampla e rápida. Mostram-se como aliadas não somente na divulgação de informações, mas também como ferramentas de planejamento e gestão. Atualmente, quase todas as atividades da universidade contam com a utilização da internet. Ao utilizar o site institucional, redes sociais e e-mail como forma de divulgação, a universidade conseguirá atingir um número maior de interessados e de forma muito mais rápida, além de ser um meio, na maioria das vezes, mais econômico.

As universidades, como disseminadoras do conhecimento, devem priorizar a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres e participativos na construção de uma sociedade melhor. No âmbito NUCSA da UNIR, a divulgação ineficiente de informações pode prejudicar sobretudo os alunos em suas atividades acadêmicas.

Nesse sentido torna-se relevante o acesso às informações relativas ao curso, como, por exemplo, critérios de avaliação, informações sobre docentes e disciplinas, recursos financeiros para o Núcleo, pesquisas em andamento e resultados de pesquisas encerradas, dentre outras. Sendo assim, define-se como problema a seguinte questão: Como deve ser o procedimento de interação do NUCSA/UNIR com a sociedade para a melhoria das atividades acadêmicas por meio da transparência?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor melhorias no processo de transparência e acesso à informação no âmbito do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da UNIR, de modo que permita, de forma interativa, que acadêmicos e sociedade auxiliem no aprimoramento das atividades acadêmicas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente pretende-se:

- analisar as informações disponíveis em face do exigido pela legislação;
- compreender a visão da gestão acerca do grau de transparência dos cursos;
- verificar quais as informações que seriam importantes estar disponíveis à comunidade acadêmica acerca dos cursos e/ou atividades da Universidade; e
- detectar outras práticas ou inovações de transparência existentes;

1.3 Contribuições do Trabalho

As universidades atuam como centro de socialização e produção de conhecimento e como geradoras de mão de obra qualificada. Em suas ações por meio do ensino, pesquisa e extensão, aproxima-se da sociedade e permite a participação com a prestação de serviços à comunidade e disseminação da pesquisa, tais aspectos refletem sua importância nos aspectos social e econômico.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) precisa, portanto, ter especial preocupação com a sua relação com a sociedade por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, exercendo assim relevante função no desenvolvimento regional.

É inegável o processo de transformação pelo qual passou o ensino superior em Rondônia, assim como no Brasil, de forma geral, nos últimos anos. Transformações ocorreram quanto ao acesso à educação superior no Estado no que diz respeito ao número de vagas, ao número de matrículas e de cursos, dentre outros aspectos. Nesse processo de evolução, as ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) começaram a aparecer mais significativamente nas universidades federais, transformando processos de inscrição de processos seletivos, matrículas, rematrículas e próprio processo de ensino-aprendizagem com a expansão da educação a distância.

Tal expansão da tecnologia da informação exige a divulgação cada vez mais ampla das ações dos governantes por meio da internet. Na UNIR, com o volume cada vez maior informações e também devido à exigência trazida pela LAI, torna-se um desafio a gestão de forma clara e eficiente aos usuários da comunicação das ações da Universidade.

Por isto, entende-se que a contribuição deste trabalho fundamenta-se em alcançar níveis superiores de transparência, bem como elevar o *accountability* dada a relevância e

finalidade de unidades acadêmicas formadoras de cidadãos. Pretende-se, neste caso, propor um plano de ações para melhorar o processo de transparência e acesso às informações no âmbito do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), de forma a proporcionar que as informações transmitidas à comunidade sejam bem compreendidas e que esta, por sua vez, possa se conscientizar de seu papel como fiscalizadora e contribuir com seu *feedback* para melhorar os serviços da Universidade.

Nota-se a importância de estudar, no âmbito NUCSA, da UNIR, quais ações são utilizadas e quais pontos podem ser melhorados com relação às ações de transparência e acesso à informação, pois universidade mais transparente reflete melhor os serviços prestados à comunidade. A sociedade como fiscalizadora pode acompanhar como estão sendo aplicados os recursos, andamento dos cursos e outras informações significativas no ambiente acadêmico. Portanto, é relevante prover ferramentas, além das já existentes, ou aperfeiçoá-las de maneira que a comunidade possa usufruir mais efetivamente dos serviços.

2 Contexto e a Realidade Estudada

A Fundação Universidade Federal de Rondônia foi criada pela Lei nº 7.011, no ano de 1982, após a criação do Estado pela Lei Complementar nº 47, de 22 de dezembro de 1981. É a única universidade pública do Estado de Rondônia, possui oito *campi*, localizados nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2016).

Na UNIR, os órgãos acadêmicos são constituídos por núcleos e *campi*, estes congregam os departamentos e são responsáveis por coordenar as funções de ensino, pesquisa e extensão quanto ao planejamento, execução e avaliação dos seus respectivos cursos de graduação. Sendo que, os *campi* exercem também atividades administrativas a estes atribuídas (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2016).

O *campus* José Ribeiro Filho, localizado no município de Porto Velho, é constituído pelos Núcleos: 1) de Saúde (NUSAU); 2) de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA); 3) de Ciências Exatas e da Terra (NCET); 4) de Ciências Humanas (NCH), e 5) de Tecnologia (NT). Os núcleos são responsáveis pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão quanto ao planejamento, assim como em termos de execução e avaliação de seus respectivos cursos de graduação da UNIR. Os núcleos estão constituídos pelos cursos de graduação indicados no Quadro 1 (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2016).

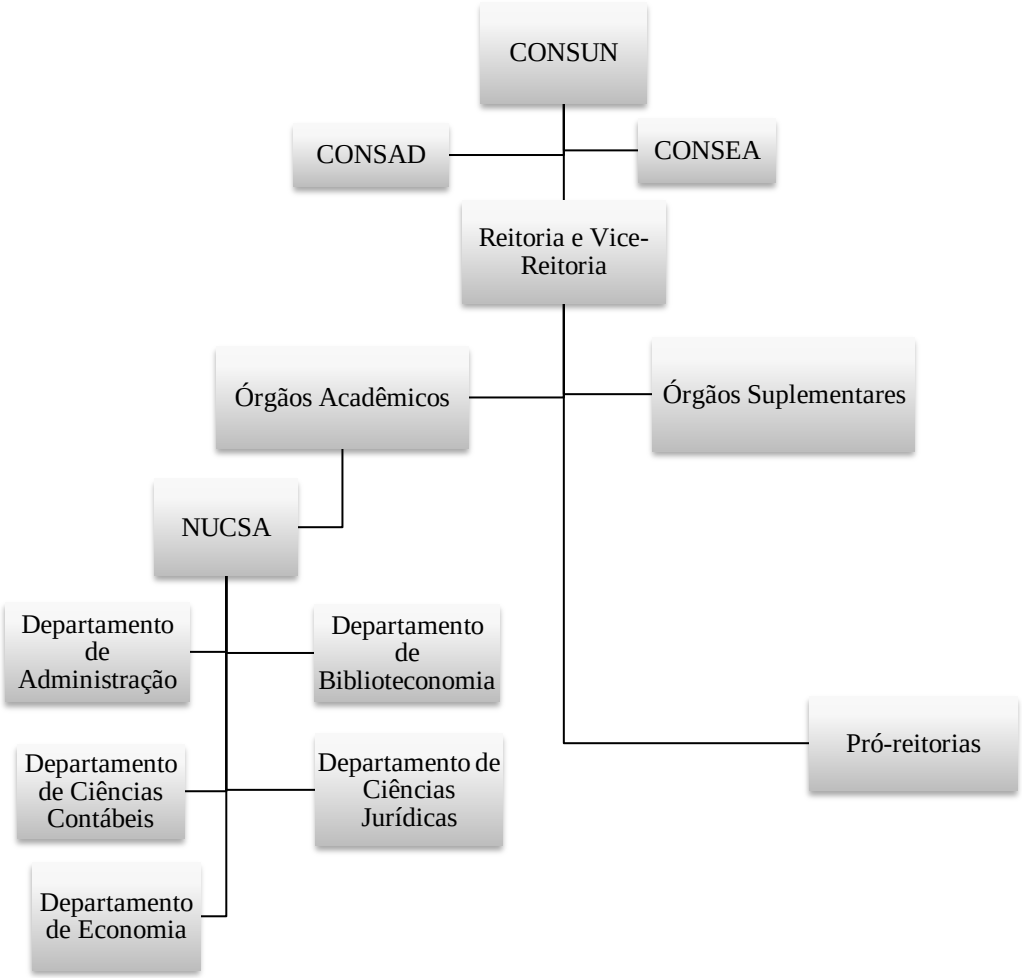
Quadro 1 – Composição dos Núcleos

Núcleo	Cursos de Graduação
1. NUSAU	Educação Física, Enfermagem, Medicina, Psicologia
2. NUCSA	Administração, Ciências Contábeis, Biblioteconomia, Ciências Econômicas e Direito
3. NCET	Biologia, Física, Química, Matemática e Geografia
4. NCH	Arqueologia, Artes Visuais, Ciências Sociais, Filosofia, História, Letras/Espanhol, Letras Inglês, Letras/Português, Música, Pedagogia e Teatro
5. NT	Engenharia Elétrica, Engenharia Civil e Informática

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

O Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas teve sua origem em 1980, a partir da criação dos três primeiros cursos de graduação que deram origem à UNIR, e antecedem a própria criação da Universidade, foram os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, os quais sempre funcionaram no período noturno. Em 1985, foi criado o Curso de Ciências Jurídicas (Direito) que integrou o conjunto de cursos do Núcleo, e em 2009 foi inserido mais um curso, o de Biblioteconomia. Na Figura 1, observa-se como o NUCSA se localiza na UNIR (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA, 2016).

Figura 1 – Organograma da Universidade Federal de Rondônia, referente ao NUCSA



Fonte: www.unir.br (2016), adaptado pela autora.

Os cursos do NUCSA atuam de modo a propiciar as competências e habilidades requeridas nas respectivas profissões. Promovem o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para o processo de desenvolvimento regional. Oportunizam ao acadêmico uma

formação geral e humanística, com capacidade de análise e articulação de conceitos e argumentos, assim como o desenvolvimento de questões científicas e práticas, comportamentais, tecnológicas, socioambientais, culturais, disciplinares e interdisciplinares (NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 2016).

Todavia, a UNIR, sendo uma fundação da Administração Pública federal, atende às demandas do artigo 37 da Constituição Federal quando invoca os princípios a serem observados na Administração Pública em quaisquer dos entes federativos, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. São pressupostos fundamentais que na esfera pública influenciam todas as ações administrativas.

O princípio da publicidade refere-se à divulgação oficial do ato para conhecimento de toda a sociedade, é requisito de eficácia, pois é a divulgação do ato que dá início aos seus efeitos externos. Está calcado na moralidade, sendo obrigatório aos poderes do Estado e esferas de governo, compreende a Administração Pública direta e indireta ou fundacional, incluindo-se as empresas sob seu controle da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (FREIRE, 2006; MADEIRA, 2008).

O Quadro 2 apresenta as principais legislações que contribuíram para essa temática no Brasil, porém podem aqui ser citadas outras legislações relativas ao assunto: Lei nº 9.507/1997, que regulamentou o rito processual do *habeas data*; Lei nº 9.784/1999, que regula o processo administrativo; Lei nº 10.520/2002, que criou o pregão, e Decreto nº 6.170/2007, que criou Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2013).

Neste trabalho, dado o seu enfoque, na realização das entrevistas e pesquisa documental foram abordadas somente a LAI e a LDB, e esta última, apesar de não ser específica ao tema transparência, contém dispositivos que regulamentam a divulgação de informações para a Educação Superior.

Quadro 2 – Principais legislações referentes à transparência no Brasil

Legislação	Número/Ano	Ações/Objetivos
Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)	Lei Complementar nº 101/2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Abrange o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.
Lei de Transparência	Lei Complementar nº 131/2009	Altera a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal. Determina que estejam disponíveis informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Lei de Acesso à Informação (LAI)	Lei nº 12.527/2011	Regula o direito constitucional de acesso às informações públicas previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216. Entrou em vigor em 16 de maio de 2012 e criou mecanismos que permitem, a qualquer pessoa, sem necessidade de justificativa, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.

Fonte: Elaborado pela autora com base na Lei Complementar nº 101/2000, Lei Complementar nº 131/2009, e Lei nº 12.527/2011.

A entrada em vigor da LRF resultou em um movimento considerável de disponibilização de informações de interesse público para a sociedade. Quanto aos aspectos diretamente relacionados à transparência, as contribuições da lei são muito benéficas, estimulando e propiciando bastante o controle social sobre a Administração Pública, em todos os seus três níveis e poderes, com inegáveis ganhos quanto ao gerenciamento dos gastos públicos [sc1](PASCARELLI FILHO, 2011; TORRES, 2004).

A Lei da Transparência acrescentou alguns dispositivos à LRF a fim de reforçar a necessidade de transparência orçamentária e incorporar experiências positivas da Administração Pública federal para toda a Federação, trouxe novas formas de controle e fiscalização do Estado, fortalecendo a construção de práticas de *accountability* (KEUNECKE et al., 2011; NAZÁRIO et al., 2012).

A Lei de Acesso à Informação (LAI), também considerada importante instrumento no processo de transparência, passou a vigorar a partir do ano de 2012. Antes da adoção desta, a legislação existente sobre o assunto era considerada falha, permeava notável discricionariedade do órgão público na definição de quais informações deveriam ser sigilosas ou não (BARBOSA et al., 2013).

Destacam-se, portanto, legislações recentes que demandaram novas ações da Universidade como a vigência da LAI. A partir do ano de 2012 foi instituído grupo de trabalho para implantação da Lei de Acesso à Informação. De acordo com a Portaria nº 971/2012/GR/UNIR, de 5 de novembro de 2012, tal grupo de trabalho tinha como missão proporcionar o conceito de um sistema de informação (qual informação, quais dados, onde, quando e como coletar estes dados; como processá-los; onde armazenar; para onde encaminhar; quanto tempo reter; como disponibilizar), com a capacidade de gerenciar adequadamente as informações disponibilizadas aos cidadãos[sc2]. A referida Portaria determinou ainda que os representantes de cada Unidade sejam os responsáveis por fornecer as informações das respectivas áreas de atuação.

Em 2014 foi concluída a fase de implantação e instituído o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), por meio da Portaria nº 405/2014/GR/UNIR, de 24 de abril de 2014. O SIC está vinculado à Reitoria da UNIR, funciona de forma *on-line* (e-SIC), sendo o acesso feito por meio de *banner* com a logomarca "acesso à informação". O sistema permite a solicitação e o acompanhamento da demanda.

Há também local físico para protocolização de documentos, solicitação de informações e orientações quanto ao andamento de solicitações e recursos, localizado no prédio da Biblioteca no *campus* José Ribeiro Filho (município de Porto Velho). Desde a entrada em vigor da lei, no período consultado de junho de 2012 a junho de 2016, foram respondidos pela UNIR 359 pedidos, o tempo médio de resposta é de 48 dias, conforme dados do relatório disponível no site Governo Federal: Acesso à Informação.

A implantação do SIC caracteriza-se como transparência passiva, que ocorre quando um órgão ou ente recebe a solicitação de um cidadão para prestar informações de interesse geral ou coletivo, desde que não sejam resguardadas por sigilo. Por outro lado, quando informações de interesse geral ou coletivo são divulgadas por iniciativa do órgão público, mesmo sem ter sido solicitada, é denominada princípio da transparência ativa (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2013).

Seguindo o mesmo intuito da LAI, as ouvidorias configuram-se como instrumento participativo, pois ultrapassam os limites do meramente informativo e permitem diálogo com o Poder Público, recebem as reclamações e sugestões e utilizam para melhoria e controle internos.

Consideradas instrumentos importantes para promover a cultura de transparência, de acordo com Cardoso et al. (2013), as ouvidorias têm como papel principal exercer mecanismo

de correção democrática, dado que oportunizam que a população e gestores públicos possam argumentar o funcionamento [sc3]das instituições.

Na UNIR, também em 2012, foi nomeada comissão para elaboração de proposta de criação de ouvidoria. Está localizada no prédio da Biblioteca no *campus* José Ribeiro Filho (município de Porto Velho). As manifestações são recebidas *on-line* (http://sistema.ouvidorias.gov.br). O sistema permite o acompanhamento do andamento da manifestação e recebimento de resposta. A comunicação pode também ser feita por telefone, correspondências, e-mail ou pessoalmente.

Esse enfrentamento realizado pela organização visa a atender a exigências legais, mas, de forma direta ou indireta, a ideia do legislador é melhorar a eficiência das atividades da Administração Pública e, no caso da UNIR, esta busca deveria repercutir de forma semelhante sobre sua administração. Neste caso concreto, melhorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

3 Diagnóstico da Situação-Problema

Este trabalho visa a ter compreensão particular de práticas de transparência e acesso à informação no âmbito do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Dado seu foco e necessidade de compreensão de tal fenômeno específico, buscou-se lançar mão de estudos de característica qualitativa (RAMPAZZO, 2005).

Conforme Gibbs (2009), as características importantes da pesquisa qualitativa são: 1) analisa experiências de indivíduos e grupos; 2) examina interações que estejam se desenvolvendo, baseado na observação e no registro de práticas de comunicação e na análise desse material; 3) documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Por ter como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, a pesquisa qualitativa pode também ser considerada como descritiva. Este tipo de pesquisa tem como particularidade o estabelecimento de relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las. Compreende e avalia as relações entre as variáveis conforme se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existentes.

Outra importante função é que proporciona um vasto diagnóstico do problema motivador da pesquisa. Portanto, verifica o problema e não sua solução, uma vez que esse não é seu objeto (GIL, 2002; KÖCHE, 2011). Nesta pesquisa, realizou-se a observação, o registro e análise das práticas de transparência e acesso à informação na UNIR, correlacionando-os aos fatos sem manipulá-los.

3.1 O Problema da Identificação do Grau de Transparência e *Accountability*

Exigem publicidade as leis, atos e contratos administrativos, que produzem consequências jurídicas fora dos órgãos que os emitem a fim de adquirirem validade universal. A obrigatoriedade de se publicar os atos administrativos surgiu pela primeira vez com a edição do Decreto nº 572, de 12/07/1890 (MADEIRA, 2008).

O princípio da publicidade determina que a Administração Pública seja obrigada a dar conhecimento ao público, pelos mais diversos meios de comunicação previstos em lei, de todos os seus atos, decisões e atividades, com a finalidade de proporcionar não só o controle interno

como o externo, de sua obediência aos demais princípios de Administração. Isso faz com que os administradores atuem às claras, possibilitando aos cidadãos gozarem de pleno exercício do estado democrático de direito (MADEIRA, 2008).

Em regra, todos os atos administrativos devem ser publicados com o objetivo de serem mais transparentes, pois a Administração que os realiza é pública. Porém, há os atos que a lei ou regulamento eximem dessa exposição por motivo de segurança nacional, investigação criminal ou interesse público, o que demanda prévia declaração e motivação em processo regular (MADEIRA, 2008).

Portanto, é devido ao princípio da publicidade que a Administração Pública se torna transparente e permite que cidadãos e órgãos de controle tenham conhecimento de seus atos e possam impugná-los, se viciados ou em desacordo com a legalidade e a moralidade administrativa. A sociedade, sendo legítima proprietária da coisa pública – o Estado é apenas o gestor –, tem o direito e o dever de controlar a Administração, com vistas a impedir atuação com abuso de poder ou desvio de finalidade (FARIA, 2007).

A transparência é certamente evolução do princípio da publicidade, ainda que intimamente ligadas. Gomes (2015) entende o termo transparência pública como um mecanismo que aproxima o Estado do cidadão, possibilitando uma participação mais ativa da condução dos negócios públicos. Porém, apesar da ligação dos termos, há sutil diferença explicitada por Madeira (2008, p. 32):

> [...] enquanto a publicidade se traduz no simples ato de publicar, a transparência é mais do que isto, pois, além de publicar, o texto tem que ser claro, de fácil entendimento, sem conter expressões cheias de malabarismos verbais, de difícil interpretação, que certamente ferem a transparência do ato.

Em grandes linhas, a transparência no setor público consagra, entre outros, dois grandes objetivos: atacar o importante problema da corrupção e propiciar o aperfeiçoamento constante das ações estatais. O mecanismo ou ferramenta de apoio para o alcance da transparência é a informação (PASCARELLI FILHO, 2011; TORRES, 2004).

Messias (2005) aborda a noção de informação como processo fundamental à formação do conhecimento humano, que possibilita ao homem externar e permutar os conteúdos internos com o mundo exterior, bem como a capacidade de assimilar pelo sentido os objetos materiais extrínsecos. Capurro e Hjorland (2007) ressaltam que o que torna a informação especialmente

significativa na atualidade é a sua natureza digital. Tais características denotam sua relevância como mecanismo de transparência.

A máquina pública brasileira, assim como boa parte da sociedade, sofre com o problema da corrupção. Esse aspecto assume uma dimensão especial devido ao modo como a corrupção tem se manifestado e pela crueldade dessas práticas, que deixam desabrigada a maior parte da população que tanto depende de algum tipo de proteção estatal. A maior divulgação das informações pode ser vista como considerável recurso para aperfeiçoar a implementação de políticas públicas e também para minimizar as mazelas geradas pela corrupção (PASCARELLI FILHO, 2011; TORRES, 2004).

Abramo (2005) afirma que a presença de obstáculos ao fluxo informativo é comum em todo mecanismo de corrupção, pois significa que algo circulou restritamente entre os cúmplices e foi escondida da população. A corrupção é, desta forma, descrita como processo de apropriação e encapsulamento da informação que deveria ser pública. Portanto, o melhor modo de combate a este problema é garantir o máximo fluxo de informação, pois assim permite o monitoramento das motivações privadas e políticas que pode interferir nas decisões.

Os gastos realizados em sigilo têm maior risco de satisfazerem apenas aos anseios individuais. A transparência nos gastos públicos permite que estes sejam utilizados de forma muito mais eficiente. Portanto, fica explícito que a promoção de tal ação é fundamental para a consecução de governos mais eficientes, que gastem de forma mais honesta e produtiva (LOPES, 2007).

A LAI veio como mais uma forma de manifestação do princípio da publicidade. Dispõe que qualquer interessado, independentemente de motivação, poderá solicitar o acesso às informações dos órgãos integrantes da Administração Direta dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e do Ministério Público, assim como das autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e outras entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (CASTRO, 2013).

Outro relevante avanço da LAI é que trouxe importantes exigências para os portais eletrônicos governamentais, as quais objetivam proporcionar ao cidadão mais facilidade para obter informações públicas. Regula o acesso às informações buscando assegurar tal direito fundamental com as seguintes diretrizes expressas no art. 3º:

> I – observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II – divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; III – utilização de meios de comunicação viabilizados pela

> tecnologia da informação; IV – fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V – desenvolvimento do controle social da administração pública. (BRASIL, 2011).

No âmbito da educação superior, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB), a partir das alterações feitas pela Lei nº 13.168, de 2015, trouxe critérios de divulgação das informações relativas ao ensino superior. A LDB passa a exigir mais transparência no âmbito do ensino superior e também passa a ter como foco a divulgação em páginas na internet, trazendo requisitos que devem estar contidos nesses portais.

Diante dessa verificação teórica, desdobra-se a importância da legislação para a pesquisa de campo. O diagnóstico realizado teve a estratégia de pesquisa documental inicialmente, com conteúdo de textos que ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, sendo, portanto, ainda matéria-prima a partir da qual o pesquisador desenvolve sua investigação e análise, como asseveram Cervo e Bervian (1996) e Severino (2007).

Neste caso, averiguou-se a legislação de transparência em nível federal, regulamentações, ações internas da UNIR e canais de comunicação da instituição. Primeiramente, no site da UNIR e do NUCSA para comparar os requisitos de atendimento à legislação e características que facilitam ou dificultam a transparência.

Em um segundo momento, foram verificadas as páginas específicas de cada um dos Departamentos do NUCSA. Para procedimento de análise, foi elaborada uma lista de critérios, conforme Quadro 3, para avaliação com base nas exigências da LAI e LDB.

Quadro 3 – Critérios para verificação das informações nos sites dos Departamentos

CRITÉRIOS PARA VERIFICAÇÃO
1. Divulga o e-mail ou formulário de contato?
2. Indica endereço e telefone?
3. Indica horário de atendimento ao público?
4. Há alguma informação relativa a respostas a perguntas mais frequentes da sociedade?
5. Informa antes de cada período letivo: critérios de avaliação?
6. Há informação atualizada dos horários de aulas?
7. Há informação da duração dos cursos?
8. Disponibiliza lista das disciplinas que compõem a grade curricular do curso as respectivas cargas horárias?
9. Identifica as disciplinas que cada docente ministrará nos cursos?
10. Divulga lista dos docentes e informação de sua qualificação, titulação e regime de trabalho?
11. Existe data da última atualização das informações docentes?

Fonte: Elaborado pela autora com base na LDB e LAI.

Entretanto, por mais que a lei atribua informações obrigatórias, há empecilhos para uma transparência mais efetiva, pois não basta apenas que as informações sejam disponibilizadas ativamente ou quando solicitadas. Corbari (2004) salienta que divulgar dados não é suficiente, a informação precisa ser compreensível para que possa atingir o objetivo de permitir o controle social, que é a forma mais eficaz de controle da Administração Pública. A notória dificuldade da sociedade em avaliar a conduta dos gestores públicos pode estar relacionada à ausência de informações tempestivas, suficientes e confiáveis.

Torres (2004) complementa que uma das dificuldades no processo de transparência no Brasil é quanto à capacidade de processamento das informações disponibilizadas pela Administração Pública. Na maioria das vezes, são excessivamente técnicas para o entendimento do cidadão comum. É um problema complexo, pois, apesar de a informação estar disponível, apresenta natureza técnica e especializada que dificulta o controle social exercido pelo cidadão.

Há também outras objeções enfrentadas, como a ausência cultural de envolvimento e do papel fiscalizador do cidadão comum, do desinteresse deste pelos assuntos públicos. Há também a carência de meios adequados e disponíveis para que a sociedade consiga debater temáticas que não domina de forma completa e de difícil solução (PASCARELLI FILHO, 2011; TORRES, 2004).

Por isso, a necessidade de esta pesquisa de não se ater apenas à análise de documentos, mas também de obter informações por meio de entrevistas com os gestores envolvidos na transparência da Administração Pública. Assim, desdobrou-se uma segunda etapa para as informações adicionais. Foram realizadas sete entrevistas: com o Pró-Reitor de Graduação, com a Diretora do NUCSA e com os chefes dos Departamentos do NUCSA.

A entrevista realizada classifica-se como semiestruturada ou parcialmente estruturada, pois, de acordo com Gil (2002, p. 117), “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. Marconi e Lakatos (2003), baseados em Ander-Egg (1987), classificam esse tipo de entrevista como focalizada, ou seja, quando há um roteiro de tópicos relacionado ao problema e o entrevistador tem a liberdade de fazer as perguntas, não obedecendo estritamente a uma estrutura formal.

Com a realização da entrevista buscou-se compreender, dentre outras questões: como os departamentos acadêmicos são estruturados para fornecer informações à comunidade; quais as dificuldades enfrentadas quanto ao tema; quais os recursos que são utilizados, e qual a

percepção do chefe de departamento sobre a importância de se implementar um processo de transparência e participação.

Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por identificá-los aleatoriamente como: Entrevistado 1; Entrevistado 2; Entrevistado 3; Entrevistado 4; Entrevistado 5; Entrevistado 6; Entrevistado 7. A entrevista foi estruturada a partir dos temas da fundamentação teórica. As perguntas abordadas foram agrupadas em categorias conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Dimensões para formulação das perguntas da entrevista

Dimensões	Constitutivas	Operacionais
1. Transparência Pública	Mecanismo que aproxima os cidadãos do Estado, possibilitando uma participação mais ativa da condução da gestão pública, vai além da simples publicação preconiza que a informação tem que ser de fácil entendimento (GOMES, 2015; MADEIRA, 2008).	Identificação da maneira como são tratadas as informações do departamento, como é feita a sua divulgação e quais informações são divulgadas.
2. Legislação sobre transparência	As principais leis sobre transparência são: Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar n° 131 (Lei de Transparência) e Lei de Acesso à Informação. No âmbito educacional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação traz critérios de publicação de informações.	Abordagem da importância da lei para dificuldades para o cumprimento das leis.
3. Tecnologia da Informação	Conjunto de sistemas computacionais utilizados por uma organização, destinado à coleta, manipulação, armazenamento e processamento de dados ou informações (FURTADO, 2002; TURBAN; VOLONINO, 2013).	Identificação dos recursos tecnológicos utilizados e qual a sua importância.
4. *Accountability*	Refere-se à capacidade que os constituintes têm de estabelecer sanções aos governantes, abrange a prestação de contas dos detentores de mandato e a apreciação do povo sobre essa prestação de contas (MIGUEL, 2005).	Refere-se à atuação do departamento na sociedade, preocupação com as necessidades da comunidade acadêmica, prestação de contas e responsabilização.
5. Qualidade do Ensino Superior	Não há uma indicação explícita de qualidade na educação, o que há é a obrigatoriedade de avaliação institucional, interna e externa, fundamentada padrões mínimos de qualidade de ensino (BERGAMO, 2012).	Como a participação popular proporcionada pela transparência pode contribuir ou tem contribuído para a melhoria dos serviços em educação superior.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

A pesquisa tem como foco as ações de transparência no NUCSA relativas, sobretudo, ao ensino e à pesquisa e extensão. Nas entrevistas buscou-se, portanto, identificar dentre outras questões: dificuldades existentes, disponibilização de atas do Conselho do Departamento (CONDEP); informações sobre a grade curricular e disciplinas; participação discente em CONDEP; informações sobre o Núcleo Docente Estruturante (NDE); existência de mecanismos de divulgação em redes sociais, e, ainda, outras formas de comunicação com discentes e mecanismos de participação ou colaboração.

As entrevistas foram gravadas e transcritas; na sequência os dados foram organizados e analisados detalhadamente com a utilização do s*oftware* Atlas TI. Esse procedimento com o *software* possibilitou, a partir da leitura das entrevistas, o primeiro nível de análise, em que é feita a categorização. Os dados brutos foram selecionados e codificados, constituindo as categorias de análise, tornando mais fácil a discussão e interpretação dos achados.

Verificaram-se na proposta de variáveis constitutivas e operacionais, além das categorias 1 e 2 já discutidas, três dimensões importantes para esta realidade investigada: tecnologia de informação; *accountability* e qualidade do ensino superior. Isso porque não se pode mais dissociar a transparência de tecnologia de informação. De fato, uma revolução silenciosa ocorre na Administração Pública no que se refere à utilização da tecnologia da informação, o que tem significado enormes ganhos quanto à transparência, agilidade, eficiência, economicidade e ganho de produtividade nas ações governamentais (PASCARELLI FILHO, 2011; TORRES, 2004).

Portanto, é importante identificar o uso dessas ferramentas já disponíveis aos governos, úteis tanto para aumentar a eficiência e qualidade da prestação de serviços públicos e de sua gestão interna quanto para facilitar o controle do Estado pela sociedade. Tal controle é crucial para a democracia, visto que permite a avaliação da qualidade da gestão e evita que interesses privados sejam priorizados, dada a necessidade da boa publicidade e transparência da atuação do Estado (OLIVEIRA, 2012).

Não se pode deixar de considerar a qualidade do ensino superior como finalidade e, para viabilizá-la, nos termos desta pesquisa são considerados como facilitadores a tecnologia da informação e a *accountability.* Sendo assim, discutem-se, na sequência, tais fundamentos.

3.2 Tecnologia de Informação e *Accountability*

Furtado (2002, p. 24) define a Tecnologia da Informação (TI) como "todo recurso tecnológico e computacional destinado à coleta, manipulação, armazenamento e processamento de dados ou informações dentro de uma organização". Na definição de Turban e Volonino (2013), TI é o conjunto de sistemas computacionais utilizado por uma organização. Segundo os mesmos autores (p. 8), "a TI em uma definição mais básica refere-se ao lado tecnológico de um sistema de informação".

Para exercer o controle dos atos dos gestores e agentes públicos, a sociedade precisa do acesso qualificado às informações, sobre as várias dimensões da atuação do gestor público. Nota-se que a TI tem sido aliada, proporcionando condições favoráveis para ampliar tal controle. Várias ações estão sendo executadas pelo Brasil afora com o intuito de impulsionar a utilização da TI como ferramenta privilegiada para aumentar a transparência e a produtividade na Administração Pública (TORRES, 2004).

Torres (2004) acredita haver uma estreita e direta relação entre o grau de desenvolvimento da TI e os níveis de transparência pública. Caracteriza-se como um instrumento de crucial relevância para possibilitar níveis mais elevados de controle social e responsabilização política dos altos administradores públicos.

A TI representa, certamente, um caminho para a melhoria do desempenho administrativo e para a aproximação entre cidadão e governo. Permite melhoria da Administração e de sua estrutura com processos controlados e efetivos, além de fornecer informações que explicitam os anseios dos cidadãos (LEITE; REZENDE, 2015).

Diante do crescimento e evolução tecnológica das indústrias de computadores e de equipamentos de comunicação, tem ocorrido de maneira relevante a construção de ferramentas de disponibilização de informações de várias esferas de governo para a sociedade, proporcionando ao cidadão o acesso às informações por meio da internet. Por possibilitar o acesso às divulgações pelos órgãos públicos a partir de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, a internet pode ser considerada uma das ferramentas mais eficazes para a construção de uma democracia mais efetiva (AKUTSU, 2002).

Uma aplicação de TI muito utilizada são os denominados "Portais de Transparência Pública", uma exigência trazida pela Lei Complementar nº 131/2009, os quais são utilizados

para divulgar os atos administrativos. Sem dúvida, trata-se de excelente meio de divulgação, ágil, de acesso mais fácil pela população e de alcance maior que os meios tradicionais (CASTRO, 2013).

Nesse sentido, Torres (2004) complementa que os órgãos federais contam com boas páginas na internet que oferecem serviços *on-line* à população, além de disponibilizar a execução orçamentária e financeira, propiciando maior de controle social. Esse intenso avanço no governo eletrônico nos últimos anos coloca o Brasil entre os países que estão bem posicionados na prestação de serviços públicos por meio eletrônico, além de garantir um notável patamar de transparência na Administração Pública.

A tecnologia modifica a forma da prestação de contas do gestor ao eleitor e interfere na maneira de o cidadão fiscalizar a gestão. Esse processo passa a ser mais rápido com a incidência da internet e reflete na eficiência do poder público no atendimento e resposta às demandas da sociedade (MELLO; SOUZA, 2015).

Como contrapartida positiva ao governante, a tecnologia aproxima o eleitor do representante político e contribui para a fidelização do cidadão para com a gestão pública. Porém, no processo inverso, em uma gestão ineficiente, as mazelas aparecem de maneira quase instantânea e a inoperância fica mais evidente aos olhos da população. Portanto, a tecnologia é uma aliada fundamental para gestores responsáveis, preocupados em responder às demandas dos cidadãos (MELLO; SOUZA, 2015).

Para ser democrático, o uso da tecnologia como ferramenta de integração da sociedade com o governo deve pressupor o acesso do maior número de possível de pessoas ao universo digital (MELLO; SOUZA, 2015). Nesse contexto, Oliveira (2012) salienta que, na atualidade, os sistemas de informação do setor público brasileiro, em geral, ainda não estão projetados para atender à demanda por controle social.

Embora ainda haja uma série de lacunas a serem solucionadas, o avanço e a velocidade com a qual a internet atinge uma parcela significativa do território nacional corroboram para a asserção de que este é o melhor canal para tratar da interação entre Administração Pública e população (MELLO; SOUZA, 2015).

Devido à capacidade de permitir aos cidadãos a busca de informações sobre o governo de forma mais rápida e fácil, a TI é essencial para uma gestão participativa, pois o cidadão passa progressivamente a ter maior acesso à informação e se torna apto a refletir, analisar e propor, fomentando assim o envolvimento deste nas discussões e debates (LEITE; REZENDE, 2015).

A partir da reforma administrativa de 1995, o Estado buscou proporcionar maior liberdade e flexibilidade de atuação ao gestor público para conseguir os objetivos planejados, necessitando-se, em contrapartida, de maior comprometimento na gerência da coisa pública, aliado a uma responsabilização maior em relação aos resultados obtidos. Falava-se de um novo termo denominado *accountability,* sendo que este tem seu aumento possibilitado pelas TI e essencial para uma gestão participativa (PALUDO, 2010).

Accountability tem diversas definições, mas todas indicam a obrigação de prestar contas e submeter-se ao veredicto da população, compondo-se de um repertório de práticas de controle social e interinstitucional com possibilidade de sanção. É o controle que os poderes estabelecidos exercem uns sobre os outros (BERGSTEINER, 2012; LAVALLE et al., 2008; MIGUEL, 2005).

Apesar de sua origem remota, o termo *accountability* se consolidou somente após a terceira onda de democratização, que ocorreu entre os anos 1980 e 1990. Um dos objetivos dos regimes democráticos é ampliar a responsabilização dos governantes. É dever dos políticos prestar contas permanentemente aos cidadãos. Quanto mais clara for a responsabilidade do governante ante à sociedade e a cobrança desta ao governante, mais democrático será o regime (PALUDO, 2010).

A *accountability* começou a ser entendida como questão de democracia e tem a tendência de acompanhar o crescimento de valores democráticos, tais como dignidade humana, igualdade, representatividade e participação popular. Quanto mais o estágio democrático for evoluído, maior será o interesse pela *accountability* (CAMPOS, 1990).

Existem duas modalidades de *accountability:* horizontal e vertical. Os mecanismos horizontais são constituídos das instituições e órgãos de controle capazes de efetivar a supervisão e a avaliação recíproca entre vários níveis de governo. É estabelecido por meio de um conjunto de agências que detenham o poder legal de supervisionar rotinas e punir as violações de direitos e o prejuízo ao patrimônio público por má conduta (BENTO, 2003).

O'Donnel (1998) complementa que a *accountability* horizontal é a existência de agências estatais que têm o poder legal e que são capacitadas para realizar ações, que vão desde a supervisão de rotina a sanções legais ou até o *impeachment* contra ações ou omissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas como delituosas.

Já a *accountability* vertical é o mecanismo de controle retrospectivo pela população. Bento (2003) salienta que a busca pela *accountability* vertical passa pelo fortalecimento do

princípio da representatividade e que países sem tradição democrática também apresentam baixa representatividade eleitoral. Para O'Donnel (1998), está relacionado ao direito que os cidadãos podem exercer de participar da escolha de quem vai governá-los por um período e a expressão livre de opiniões e reivindicações.

Para Kettl (1998), a *accountability* funciona da seguinte maneira: os governos preveem, antecipadamente, o julgamento que será feito, retrospectivamente, pelos cidadãos; prevendo o que pensarão os eleitores, o governo escolhe políticas e emite mensagens que, a seu ver, os cidadãos considerarão positivas à época das eleições seguintes.

Para Filgueiras (2001), *accountability* é o princípio institucional da democracia que exige o cumprimento dos seguintes princípios complementares: 1) um processo de justificação pública de decisões e adoção de políticas, em uma esfera pública inclusiva e autônoma; 2) a existência de direitos que garantam o *status* de participação na formação da vontade do Estado; 3) a transparência nas ações, decisões políticas do governo, no limite do processo de justificação pública.

De acordo com Bertok (2002), quando se trata da noção de boa governança, reconhece-se uma série de princípios geralmente aceitos, incluindo:

1) *Accountability*: significa que é possível identificar e responsabilizar os funcionários públicos a prestar contas por suas ações.

2) Transparência: significa que informações confiáveis, relevantes e oportunas sobre as atividades do governo estarão disponíveis ao público.

3) Abertura à participação popular: ou seja, os governos querem ouvir os cidadãos e as empresas, e tomam suas sugestões em conta na concepção e implementação de políticas públicas.

3.3 Qualidade e Melhoria Contínua dos Serviços de Educação Pública Superior

A educação precisa ser entendida e operacionalizada como um sistema aberto, em que o sujeito e o objeto interagem e se retroalimentam, proporcionando um ambiente de ensino e de aprendizagem que qualifique a formação. A universidade é compreendida como o espaço no qual essas interações acontecem com maior intensidade, pois é onde as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão são articuladas (PINTO, 2012).

Essa articulação, tão significativa para a formação de novos profissionais, deve ser vivenciada no cotidiano universitário por professores, funcionários, estudantes e por toda a comunidade, que se beneficia com o conhecimento gerado na instituição e, ao mesmo tempo, contribui para a geração de um novo conhecimento (PINTO, 2012).

De acordo com Pinto (2012), na universidade a formação do conhecimento encontra um espaço privilegiado, pois, na visão do autor, uma das suas finalidades principais é a formação de cidadãos por meio da produção de conhecimentos. Esta propicia novas investigações científicas, mobiliza o desenvolvimento de ações e atividades que auxiliam na busca de respostas às demandas e problemáticas que emergem na sociedade.

Por atuar como centro da produção sistematizada de conhecimentos, a universidade tem como um de seus objetivos canalizar suas potencialidades no sentido da prestação de serviços à comunidade, reforçando os seus programas de natureza cultural e científica e procurando difundir junto à opinião pública a pesquisa, as discussões e os progressos que gera nas diversas áreas (KUNSCH, 1992).

Kunsch (1992) assevera que a universidade, pelas suas próprias finalidades, é a instituição que conjuga as maiores condições para construção de uma sociedade melhor, pois tem um compromisso com o passado, em preservar a memória; com o presente, ao difundir novos conhecimentos e formar novos profissionais; e com o futuro, funcionando como vanguarda, exercendo papel de precursora de conceitos novos.

Portanto, tais instituições desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento socioeconômico no país, assim como papel vital para o progresso das comunidades regionais. Ressalta-se também sua importância no fomento de pesquisas, para a superação de problemas prementes e do avanço científico-tecnológico demandado pelos setores públicos e pela sociedade civil (BERTOLIN, 2007).

Dessa forma, a missão e a função da universidade estão suscetíveis aos contextos e às demandas do Estado, da comunidade e do mercado, ou seja, os horizontes que se vislumbram para a missão e funções da universidade dependem do contexto social e dos aspectos relacionados aos propósitos do Estado e do mercado (BERTOLIN, 2007).

Para que as ações da Universidade possam ir ao encontro dos anseios da comunidade usuária é necessário que esta busque a melhoria contínua da qualidade dos serviços oferecidos, de modo que possa contribuir para a formação mais efetiva de cidadãos conscientes de seus deveres e direitos. Bergamo (2012) salienta que na vigente Constituição Federal, a questão da

qualidade educacional emerge paralelamente à qualificação para o trabalho para promover o pleno desenvolvimento da pessoa, igualmente com o preparo para o exercício da cidadania.

Não há uma determinação explícita do que deva ser compreendido como qualidade no processo educativo. O que existe é a obrigatoriedade de avaliação institucional, interna e externamente processada, que tem por fundamento padrões mínimos de qualidade de ensino, os quais envolvem a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo educativo (BERGAMO, 2012).

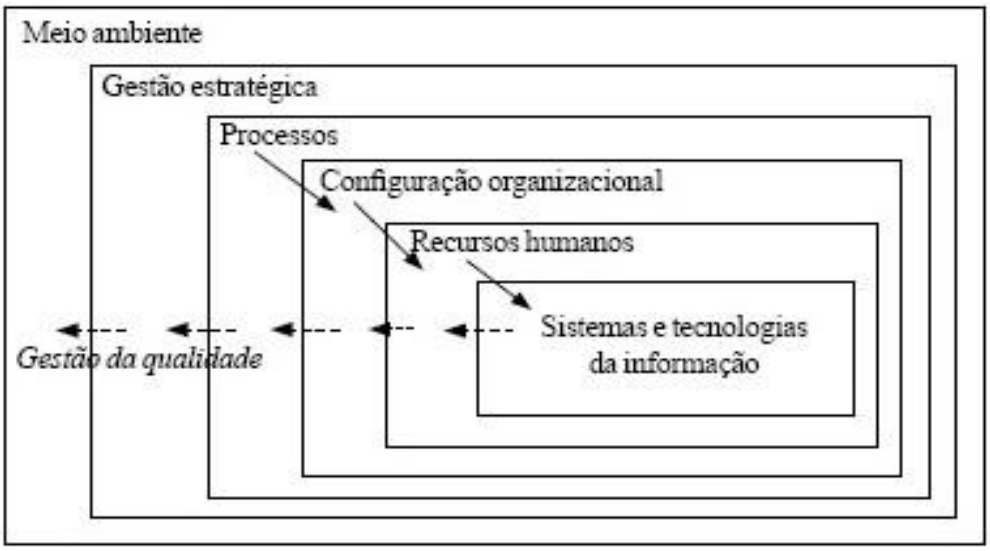
Embora ainda seja necessário empregar esforços para uma boa descrição da qualidade em ensino superior, a ausência de um conceito definitivo não justifica a falta de atenção com o seu acompanhamento e o desenvolvimento. Mensurar a qualidade na educação superior tem sua importância para orientar as políticas públicas educacionais, para a geração de autoconhecimento das instituições e para a prestação de contas junto a sociedade (BERTOLIN, 2007).

Fazendo uma análise da qualidade na área educacional, Demo (1994) afirma que a qualidade total trata-se de proposta fundamental para a área da educação, desde que não se mantenha apenas nos processos organizativos e em táticas de aliciamento de funcionários e clientes, e respectivos treinamentos, pois é um processo de construção e participação coletiva, sendo compatível apenas com ambientes mais produtivos que têm sua mola mestra inovadora e acumuladora no conhecimento.

Com esse mesmo entendimento, para Tachizawa (2006), a qualidade nas instituições de ensino não deve ser compreendida como uma mudança com data de início e fim, mas sim como um processo contínuo com participação de todos os envolvidos. Que abranja toda a instituição, alunos, servidores administrativos, docentes e comunidade interessada. Contrariamente à abordagem tradicional da qualidade, em que se atua apenas no final do processo produto.

O autor sugere que a atuação e a gestão da qualidade ocorram ao longo de toda a cadeia de agregação de valores da instituição de ensino superior (IES) – atuando, inclusive, na melhoria da qualidade dos candidatos/vestibulandos. A Figura 2 ilustra a gestão da qualidade nas IES, de acordo com o enfoque sistêmico proposto pelo autor.

Figura 2 – Gestão da qualidade na Instituição de Ensino Superior



Fonte: Tashizawa (2006).

A adoção do enfoque sistêmico, combinada com o conceito global de gestão da qualidade, permite que a IES analise o meio ambiente e defina o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual são delineados os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los (TACHIZAWA, 2006).

Para Longo (1996), a educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade e deve atuar também como facilitador do estabelecimento desse processo para a melhoria eficiente, efetiva e eficaz de seus próprios objetivos. Bertolin (2007) acrescenta que existem diversas concepções de se pensar a qualidade no ensino superior. Portanto, vários aspectos devem ser levados em consideração para que se possa efetivamente conseguir a melhoria dos serviços na educação, considerando também as limitações existentes, tais como: recursos financeiros, expectativas governamentais, mudanças de representações dos *stakeholders*, democratização do ensino superior, desmotivação dos professores, autonomia institucional.

Contribuir com a melhoria da qualidade na educação superior cabe ao governo, aos dirigentes, aos docentes, discentes e também à sociedade, que pode e deve acompanhar esse processo e contribuir para seu melhor desempenho. A qualidade implica consciência crítica e capacidade de ação, e depara-se com o desafio participativo, que aponta para a capacidade de inovar para o bem comum. A sua melhor expressão é a participação, pois é um processo que

potencializa a convivência social da maneira mais digna, fazendo da história experiência orientada pelo bem comum (DEMO, 1994; PEREIRA, 2004).

3.4 Síntese do Diagnóstico Realizado

A realização da pesquisa documental e entrevista semiestruturada trouxeram as informações necessárias para a elaboração do diagnóstico organizacional da UNIR. No Quadro 5 está descrito o protocolo de pesquisa para a realização da pesquisa documental e entrevista.

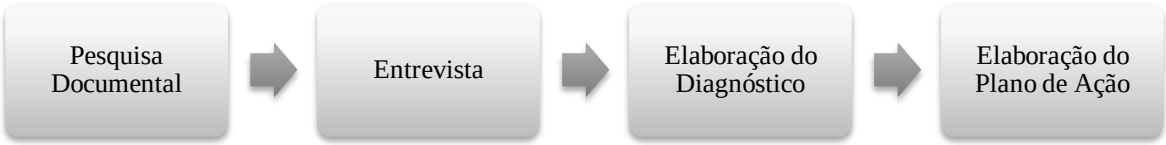
Quadro 5 – Protocolo de pesquisa

Procedimento	Descrição
1. Pesquisa Documental	
1.1 Identificação das normativas existentes no âmbito da UNIR e formas de publicação dos atos da universidade	1.1.1 Pesquisa junto à Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, NUCSA, departamentos acadêmicos, site da UNIR e outros meios de comunicação.
1.2 Seleção das Unidades de Estudo	1.2.1 Identificação dos portais de cada um dos departamentos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas: Administração, Biblioteconomia, Ciências Contábeis, Ciências Jurídicas, Economia.
1.3 Coleta de Informações	1.3.1 Buscou as seguintes questões: O que existe? Como as informações são disponibilizadas? Os sites são atualizados? Quais informações deveriam estar presentes conforme legislação e se estão ou não?
1.4 Análise dos dados	1.4.1 Com abordagem qualitativa, análise descritiva.
2. Realização da Entrevista	
2.1 Seleção dos Entrevistados	2.1.1 Entrevista com representante da PROGRAD, Diretora do NUCSA e chefes dos departamentos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas.
2.2 Realização da entrevista	2.2.1 Entrevista semiestruturada, buscou compreender como ocorre a divulgação de informações no NUCSA
2.3 Análise das entrevistas e tratamento dos dados	2.3.1 Com abordagem qualitativa, análise descritiva

Fonte: Elaborado pela autora.

O diagnóstico organizacional procurou: 1) identificar a estruturação do processo e das principais dificuldades; 2) detectar *gap*s entre o que a legislação exige e o que a UNIR fornece de informações; 3) apontar as informações que seriam importantes estar disponíveis sobre os cursos do NUCSA. O diagnóstico organizacional serviu de base para a elaboração do Plano de Ação. A Figura 3 ilustra o fluxo de realização da pesquisa.

Figura 3 – Fluxo de realização da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

O plano de ação tem como objetivo propor melhorias no processo de transparência e acesso à informação no âmbito do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da UNIR, as quais possibilitem, de forma interativa, que acadêmicos e sociedade possam fiscalizar e participar das ações, [sc4]cujo objetivo é alcançar de forma mais abrangente a comunidade e contribuir para a melhoria da qualidade da educação superior.

4 Análise e Proposta de Intervenção

4.1 Informações Disponíveis Frente à Legislação

Foram consultados sites e redes sociais de cada um dos departamentos do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, assim como na página da UNIR e outros portais vinculados à página principal, além de terem sido consultadas normativas e legislações relativas ao tema.

A verificação nos sites buscou investigar se estes atendiam à legislação vigente, além de outras características associadas ao processo de transparência e observação de práticas e limitações verificadas. Foram observados os seguintes sites, sob os respectivos domínios listados no Quadro 6:

Quadro 6 – Sites visitados para verificação

Sites	Domínios
1. Fundação Universidade Federal de Rondônia	http://www.unir.br
2. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas	http://www.nucsa.unir.br
3. Departamento de Administração	http://www.departamentoadm.unir.br
4. Departamento de Biblioteconomia	http://www.biblioteconomia.unir.br
5. Departamento de Ciências Contábeis	http://www.cienciascontabeis.unir.br
6. Departamento de Ciências Econômicas	http://www.decon.unir.br
7. Departamento de Ciências Jurídicas	http://www.dcj.unir.br

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os gestores entrevistados nesta pesquisa consideram a legislação como importante instrumento para ampliar a transparência. Mostraram-se preocupados com o atendimento às normas e associam as dificuldades em seu cumprimento a algumas questões estruturais da Universidade e restrição de recursos humanos.

Foi também relatado quanto à possível excessiva demanda de atenção para o atendimento às normas da lei, podendo sobrecarregar os agentes públicos. Conforme Entrevistado 1:

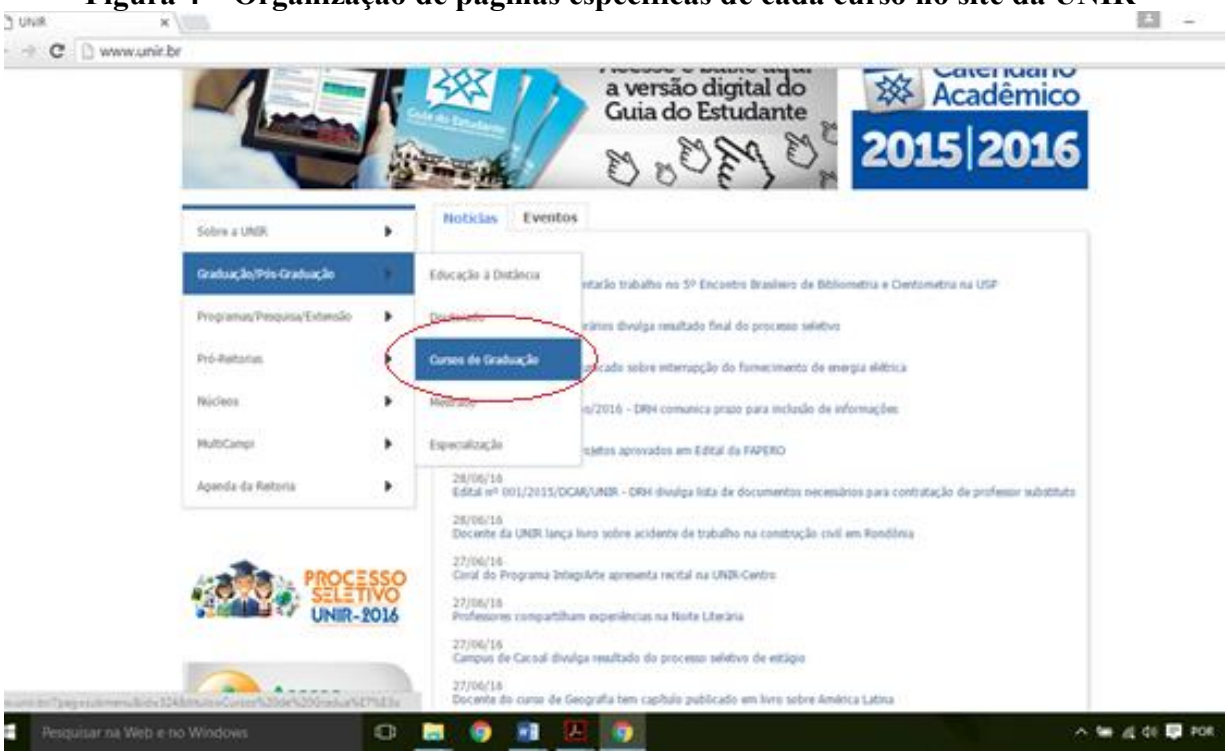
> *Embora ainda seja pouco usada, mas à medida que for mais conhecida vai ter certo congestionamento de demandas, ao mesmo tempo que tem que deixar algumas pessoas para responder as demandas e simultaneamente tem que ter um outro grupo de pessoas para encaminhar as demandas, e nem sempre a instituição tem essa capacidade de recursos humanos para responder adequadamente, tanto de informar como de processar administrativamente as solicitações.*

Um dos entrevistados considera que a referida lei se aplica de modo mais amplo às instituições e, portanto, não se aplicaria às páginas específicas dos departamentos, devendo ser responsabilidade da Universidade manter o site institucional de acordo com as normas. Segundo o Entrevistado 3:

> *Essa norma ela não é específica para os cursos, então tem que estar na página inicial mesmo.*

A página oficial da Universidade na internet está sob o domínio www.unir.br. Existe link de fácil identificação para acesso a todas as páginas específicas dos cursos de graduação (Figura 4).

Figura 4 – Organização de páginas específicas de cada curso no site da UNIR



Fonte: www.unir.br (2016).

Existe ainda uma aba específica identificada como “ Acadêmico” (Figura 5) a qual dá acesso ao “Portal Acadêmico”. Este reúne as principais informações de interesse dos alunos ou ainda o público interessado em ingressar nos cursos da instituição. Por meio deste link é possível localizar as páginas de cada curso/departamento tanto de graduação como de pós-graduação, calendário acadêmico, pós-graduação, vestibular, biblioteca, entre outras informações importantes aos alunos.

Figura 5 – Localização do portal acadêmico no site da UNIR

Fonte: www.unir.br (2016)

Dentro do portal acadêmico existe um menu sob o título “orientação”, que traz várias informações importantes à vida acadêmica como: informações institucionais e da estrutura, endereços, telefones, gestores, grupos de pesquisas e outras informações importantes aos acadêmicos, traz ainda as perguntas e respostas mais frequentes.

À luz do que está indicado pela LAI, tais informações são indicativos de transparência ativa, pois traz ao conhecimento dos alunos, por exemplo, de seus direitos e a quem recorrer em caso de discordância de alguma decisão tomada por dirigente da instituição. Portanto, nota-se que este é um link que traz várias informações importantes aos alunos, porém

o mesmo deveria estar mais claro e acessível aos acadêmicos e interessados, pois sob o título denominado "orientação", muitos alunos podem não ter acesso à informação por dificuldade em localizá-la.

A LAI em seu art. 8º, §§ 2º e 3º, traz critérios que devem estar presentes nos sites dos órgãos públicos, assim como informações básicas que devem constar, e algumas dessas características puderam ser observadas na página da UNIR quanto a tais exigências. Foi possível perceber que a Universidade tem se esforçado para atender tal Lei, conforme itens do Quadro 7.

Quadro 7 – Critérios exigidos pela LAI observados no site da UNIR

Exigência na LAI	Observações	Atende a LAI
1. Registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público.	1.1 A informação está disponível, mas para acessá-la é necessário entrar no Portal de Acesso à Informação da Universidade.	Totalmente
2. Respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.	2.1 Há uma seção de respostas mais frequentes no Portal Acadêmico, somente referente a questões acadêmicas, não sobre outros aspectos da universidade.	Parcialmente
3. Contém ferramentas de pesquisa de conteúdo que permitem o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.	3.1 O site atendeu este item, tal ferramenta está presente no canto superior direito.	Totalmente
4. 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.	4.1 O site atendeu parcialmente ao item, com a disponibilização de diversos formulários e relatórios em formato PDF, que podem ter o conteúdo manipulado.	Parcialmente
5. Manter atualizadas as informações disponíveis para acesso.	5.1 O site tem notícias atualizadas diariamente e informações relevantes para a comunidade acadêmica, apresentando-se atualizados na consulta.	Totalmente
6. Indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio.	6.1 Na página principal há um link para todos os telefones das unidades. Para saber os e-mails de cada unidade o interessado deverá acessar a página específica da unidade que deseja se comunicar.	Totalmente
7. Adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência	7.1 Há o ícone "acessível em Libras", que permite aos usuários baixar o *software VLIBRAS,* o qual faz a tradução simultânea do conteúdo selecionado na página. Permite acessibilidade apenas para deficientes auditivos.	Parcialmente

Fonte: Elaborado pela autora, com base na LAI e pesquisa de campo.

Foi possível perceber o cumprimento total da maioria dos itens do Quadro 7; os itens 1, 3, 5 e 6 atenderam em totalidade às exigências da Lei. O item 1, referente a competências e estrutura organizacional, endereços e telefones e horários de atendimento. Apesar de estar disponível, para acessá-lo é necessário clicar no *banner* "Acesso à Informação", que dá acesso à página na qual constam as informações referentes a todas as Unidades. Assim como também podem ser localizadas nas páginas específicas de cada uma das Unidades. Sugere-se que todas essas informações pudessem ser localizadas na página principal da UNIR, de preferência por meio de um menu superior em lugar de destaque.

A LAI exige que os sites governamentais forneçam informação relativa às respostas a perguntas mais frequentes da sociedade. Está disponível na página da UNIR no Portal Acadêmico, no item "respostas às perguntas mais frequentes", porém para acessar essa informação o interessado deve primeiro acessar o Portal Acadêmico e, em seguida, clicar no menu denominado orientações.

Dessa forma não está de fácil acesso à comunidade acadêmica. Sugere-se que seja colocado em local mais visível, com menu denominado perguntas e respostas mais frequentes. Ressalta-se, ainda, que tal menu se refere somente a assuntos relativos aos acadêmicos, seria útil que cada portal tivesse a seção com os temas relacionados à sua atuação.

Quanto ao item 4, que está relacionado à possibilidade de os interessados utilizarem e reutilizarem as informações e que possibilite o cruzamento com outras fontes, criando novos significados, verificou-se que importantes documentos estão no formato *Portable Document Format* (PDF). Porém, existem alguns documentos que permitem que o usuário copie o texto caso queira, mas para outros que são gerados a partir de digitalização não há esta possibilidade. Pode-se citar dentre os documentos divulgados em formato PDF: catálogo de dados, matriz para rateio de orçamento, proposta orçamentária e plano de ação, manual de procedimentos administrativos e acadêmicos.

Quanto à acessibilidade, no site há a possibilidade de baixar um *software* "V Libras", este ao ser instalado no computador faz a tradução para a Língua Brasileira de Sinais de todo o conteúdo na página da UNIR. Este é um ponto importante, pois a LAI traz a exigência de que as instituições adotem em seus sites as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência. Além disso, é uma solução de baixo custo, visto que o *software* é gratuito. Portanto, verificou-se acessibilidade apenas para deficiência auditiva e não para outras deficiências.

No site da UNIR é possível acessar os relatórios de gestão a partir do ano de 2012, momento em que começa a vigorar a nova gestão universitária e a LAI. Todavia, não se identificou qualquer documento acerca de informações anteriores à vigência da LAI. De qualquer forma, a disponibilização desse documento está relacionada ao processo de *accountability,* pois a prestação de contas para a sociedade das atividades realizadas permite maior participação no processo de fiscalização.

Vários dos principais pesquisadores da área concluem que a prestação de contas é um fator fundamental nas organizações, não é apenas uma opção para alcançar e manter o sucesso, mas sim uma necessidade, pois membros dos sistemas sociais, seja nos negócios ou no governo, são esperados para aceitar certas responsabilidades. Fazer com que as pessoas assumam suas responsabilidades é essencial para melhorar indivíduo, grupo e desempenho organizacional (BERGSTEINER, 2012).

Outro aspecto verificado foi quanto ao atendimento à LDB. O artigo 47, § 1º, especifica os critérios para as publicações das instituições de ensino superior:

> § 1º As instituições informarão aos interessados, antes de cada período letivo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação, obrigando-se a cumprir as respectivas condições, e a publicação deve ser feita, sendo as 3 (três) primeiras formas concomitantemente:
> I – em página específica na internet no sítio eletrônico oficial da instituição de ensino superior, obedecido o seguinte:
> a) toda publicação a que se refere esta Lei deve ter como título "Grade e Corpo Docente";
> b) a página principal da instituição de ensino superior, bem como a página da oferta de seus cursos aos ingressantes sob a forma de vestibulares, processo seletivo e outras com a mesma finalidade, deve conter a ligação desta com a página específica prevista neste inciso;
> c) caso a instituição de ensino superior não possua sítio eletrônico, deve criar página específica para divulgação das informações de que trata esta Lei;
> d) a página específica deve conter a data completa de sua última atualização. (BRASIL, 1996)

A lei determina uma página específica com todas essas informações sobre cada curso, em um único link denominado "Grade e Corpo Docente". A UNIR disponibiliza essas informações nas páginas específicas de cada núcleo, *campi* ou departamento acadêmico. Tais informações estão à disposição em cada uma das páginas específicas, mas não se encontram com a denominação especificada pela LDB.

Ainda de acordo com a LDB, o artigo 47, § 1º, inciso III, determina que tais informações, além de estarem disponíveis em página na internet, devem ser disponibilizadas "em local visível da instituição de ensino superior e de fácil acesso ao público".

> [...] II – em toda propaganda eletrônica da instituição de ensino superior, por meio de ligação para a página referida no inciso I;
> III – em local visível da instituição de ensino superior e de fácil acesso ao público;
> IV – deve ser atualizada semestralmente ou anualmente, de acordo com a duração das disciplinas de cada curso oferecido, observando o seguinte: a) caso o curso mantenha disciplinas com duração diferenciada, a publicação deve ser semestral;
> b) a publicação deve ser feita até 1 (um) mês antes do início das aulas;
> c) caso haja mudança na grade do curso ou no corpo docente até o início das aulas, os alunos devem ser comunicados sobre as alterações;
> V – deve conter as seguintes informações:
> a) a lista de todos os cursos oferecidos pela instituição de ensino superior;
> b) a lista das disciplinas que compõem a grade curricular de cada curso e as respectivas cargas horárias;
> c) a identificação dos docentes que ministrarão as aulas em cada curso, as disciplinas que efetivamente ministrará naquele curso ou cursos, sua titulação, abrangendo a qualificação profissional do docente e o tempo de casa do docente, de forma total, contínua ou intermitente [...]. (BRASIL, 1996)

Verificou-se que os departamentos possuem murais com a disponibilização dos horários de aulas e grade curricular, contendo também informações e avisos diversos de interesse acadêmico, porém não constam todas as informações exigidas pela LDB, não foi possível localizar, por exemplo, as informações sobre os docentes nos murais.

Infere-se que a Universidade passa ainda por um processo de transformação quanto à facilidade de acesso às informações. Nota-se que há preocupação quanto ao cumprimento das exigências da legislação, com exceção de alguns pontos mencionados, mas, na maioria dos aspectos, o site da instituição se adéqua às normas estabelecidas. Porém, apesar de as informações estarem disponíveis, a estrutura do site por vezes não facilita a sua localização, tornando-se fator limitante ao processo de transparência.

Quanto ao site específico do NUCSA, este é alimentado diretamente pelo responsável no Núcleo, verificou-se que o mesmo mantém notícias atualizadas com a inserção de notícias de interesse aos usuários especificamente do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas. O link para a página encontra-se no site da UNIR em local de fácil localização, conforme pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6 – Localização da página do NUCSA no site da UNIR

Fonte: www.unir.br (2016).

O site apresentou informações importantes que são indicativos de cumprimento à LAI. Dentre essas, informações sobre o horário de atendimento e nome dos servidores, e-mail e telefone, na página inicial de forma de fácil visualização, é disponibilizada também a agenda da Diretoria.

Assim como na página da UNIR, por meio do site no NUCSA também é possível ter acesso aos links para todos os Departamentos do Núcleo. A disponibilização das atas das reuniões realizadas no Núcleo e a divulgação de todas as produções acadêmicas dos docentes, são pontos positivos que se destacaram na consulta.

Não foi possível localizar informações claras sobre os recursos financeiros do Núcleo e a sua utilização; existe dificuldade em obter informações quanto aos recursos financeiros, pois não há na página do NUCSA, ou na página dos departamentos, informações dessa natureza.

Por meio da página principal da UNIR o que existe é o direcionamento para a página do portal da transparência, que segue o formato determinado pela União. Para acessar o plano de ação com o rateio dos recursos financeiros é necessário acessar o site da Pró-Reitoria de Planejamento, para ter acesso ao documento. Um cidadão comum provavelmente terá

dificuldades em localizar informações caso queira saber, por exemplo, como estão sendo utilizados os recursos financeiros especificamente no NUCSA.

O site do NUCSA apresenta-se como um meio de conexão das informações dos seus departamentos, portanto faz divulgações de interesse a todos os cursos do Núcleo, não estando disponíveis algumas questões específicas de cada um, como, por exemplo, grade curricular e horário de aulas. Entretanto, essas informações estão disponíveis na página de cada departamento. Não há, assim, necessidade que tais informações específicas estejam disponíveis na página do Núcleo, pois por meio dos links de acesso para cada página de departamento é possível localizá-las, caso seja de interesse do usuário. No geral, apresentou-se bem estruturado, atualizado com leiaute de fácil navegação.

4.1.1 Sites dos Departamentos do NUCSA

A coleta de dados nos sites dos Departamentos Acadêmicos do NUCSA foi realizada em cada um dos respectivos portais eletrônicos. A consulta ocorreu no período de 28 de junho de 2016 a 7 de julho de 2016, podendo no futuro a amostra apresentar itens que não foram encontrados nesta coleta. Os critérios para avaliação foram elaborados com base nas exigências da Lei de Acesso à Informação e Lei de Diretrizes e Bases da Educação. No Quadro 8 estão detalhados os resultados encontrados.

Quadro 8 – Verificação das informações nos sites dos Departamentos

CRITÉRIOS PARA VERIFICAÇÃO	Administração	Biblioteconomia	Ciências Contábeis	Ciências Econômicas	Ciências Jurídicas
1. Divulga o e-mail ou formulário de contato?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
2. Indica endereço e telefone?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
3. Indica horário de atendimento ao público?	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
4. Há alguma informação relativa a respostas a perguntas mais frequentes da sociedade?	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
5. Informa antes de cada período letivo: critérios de avaliação?	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
6. Há informação atualizada dos horários de aulas?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
7. Há informação da duração dos cursos?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
8. Disponibiliza na lista das disciplinas que compõem a grade curricular do curso as respectivas cargas horárias?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
9. Identifica as disciplinas que cada docente ministrará nos cursos?	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
10. Divulga lista dos docentes e informação de sua qualificação, titulação e regime de trabalho?	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
11. Existe data da última atualização das informações docentes?	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO

Fonte: elaborado pela autora com base na LDB, LAI e pesquisa de campo

Os três primeiros itens que constam no Quadro 8 referem-se ao funcionamento e meios de contato. Quanto a esses itens, todos os departamentos atenderam satisfatoriamente à divulgação dessas importantes informações sobre o horário de atendimento, endereços, telefones e e-mail de contato. Tais dados são essenciais para que os interessados consigam entrar em contato com os responsáveis dos departamentos. Outra importante informação que está presente em todos os sites consultados é quanto aos horários atualizados das aulas.

A LAI exige que os sites governamentais forneçam informação relativa às respostas a perguntas mais frequentes da sociedade, porém em nenhum dos consultados foi encontrada tal informação. Seria muito útil para a comunidade acadêmica que fossem disponibilizadas tais informações. Algumas questões são de interesse comum a toda comunidade acadêmica e estão disponíveis na página da Unir, no Portal Acadêmico, no item "Respostas às perguntas mais frequentes", podendo ser reportados em cada um dos sites específicos dos departamentos.

A maioria dos departamentos traz informações sobre duração do curso, assim como das cargas horárias das disciplinas por meio da disponibilização de *download* da grade do curso.

Seria interessante trazer tais informações também em forma de texto, apresentando as principais características do curso.

As informações sobre os docentes é um item que precisa de mais atenção por todos os departamentos, pois a maioria dos sites apresentou parcialmente os dados, mas nenhum deles apresentou todas as informações conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases no item c, inciso IV, § 1º, art. 47: "[...] as disciplinas que efetivamente ministrará naquele curso ou cursos, sua titulação, abrangendo a qualificação profissional do docente e o tempo de casa do docente, de forma total, contínua ou intermitente".

Quanto às informações dos docentes, a maioria dos sites disponibilizou apenas o link para acesso ao currículo *lattes* e não a descrição da qualificação. Sendo assim, para fins deste estudo considerou-se o item como atendido para os sites que disponibilizaram o link do currículo *lattes* do docente, pois assim é possível o interessado acessar e verificar as qualificações do docente.

Dos itens consultados, somente três não foram atendidos por nenhum dos departamentos, sendo os referentes: à informação dos critérios de avaliação dos cursos, e a respostas a perguntas mais frequentes da sociedade e identificação das disciplinas que cada docente ministrará no curso. Para atendimento do item informação dos critérios de avaliação dos cursos, sugere-se a disponibilização dos planos curso das disciplinas.

Nota-se que os itens que foram menos atendidos são os referentes à LDB. Infere-se que devido à LAI estar em vigor desde o ano de 2012, os cursos já conseguiram se ajustar às suas exigências. Porém, como as exigências da LDB quanto às publicações foram inseridas por uma alteração no ano de 2015, os Departamentos ainda estão se adequando aos requisitos.

Em princípio, o site do Departamento de Biblioteconomia apresentou-se mais bem estruturado quanto aos itens de transparência, com uma variedade maior de informações, links de redes sociais e leiaute de fácil entendimento, facilitando a localização de informações e não apresentou links com erros ou menus/abas sem conteúdo. No entanto, os itens verificados com relação ao cumprimento da lei, de modo geral, os departamentos também tiveram resultados bem parecidos.

Em uma democracia, a transparência constitui-se em direitos do cidadão e deveres da Administração Pública. Com a promoção de uma cultura em que as informações sejam mais abertas em âmbito governamental, o cidadão consegue participar mais do processo democrático

ao avaliar e acompanhar a execução de políticas públicas e fiscalizar as contas (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2013).

Os sites, por sua natureza, são pouco abertos à participação e interação da sociedade por meio de suas ferramentas, apresentam-se basicamente como instrumento de veiculação de informação. Porém, o incremento de algumas ferramentas pode permitir o processo participativo, por meio de espaços abertos para o recebimento de sugestões ou reclamações no próprio site, ou, ainda, por meio de links de acesso para as redes sociais. Nesse sentido, apenas os departamentos de Direito e Biblioteconomia apresentaram meios de otimizar a participação através de ferramentas localizadas nos sites.

No Departamento de Direito está disponibilizada a ferramenta Fórum, espaço este destinado aos alunos para a criação de tópicos em que podem ser debatidos assuntos relativos ao curso. Já no Departamento de Biblioteconomia foram localizados links de redes sociais, que permitem uma comunicação direta com o departamento e recebimento de notícias aos interessados conectados aos perfis do departamento.

Platt Neto (2005) cita algumas práticas e limitações verificadas no processo de transparência. Tais critérios mencionados foram utilizados, com algumas adaptações, como parâmetro na consulta realizada nos sites. Algumas dessas limitações que foram encontradas nas páginas eletrônicas consultadas:

a) páginas na internet com erros: links inexistentes (quebrados), ao clicar no link não abre, apresenta mensagem de erro ou é inexistente;
b) informações incorretas, incompletas e desatualizadas: a página não está devidamente atualizada com os horários de aulas vigentes, ou grade curricular atualizada, entre outros.

Quanto ao item “a”, páginas na internet com erros, links inexistentes ou quebrados, é o que necessita de mais atenção. No site do Departamento de Administração muitos links dos menus estão disponíveis, mas não têm informação nenhuma, alguns desses são os menus: Extensão (atividades em andamento, atividades recentes concluídas), Pesquisa (Pesquisas em andamento, Pesquisas concluídas), Núcleo Docente Estruturante, Atividades de Monitoria. No site de Ciências Contábeis acontece o mesmo problema com os menus: Pesquisas concluídas e Relatórios de avaliação do Ministério da Educação (MEC), Enade e Extensão (Atividades em andamento), e no de Ciências Econômicas ocorre ausência de informações nos menus: Pesquisa, Extensão e NDE (registro de trabalho).

Quanto ao item “b”, informações incorretas e/ou incompletas, nenhum dos Departamentos apresentou tal fator limitante em seu site. Todas as páginas estavam devidamente atualizadas, principalmente quanto à disponibilização de importantes informações como o calendário acadêmico e os horários de aulas vigentes.

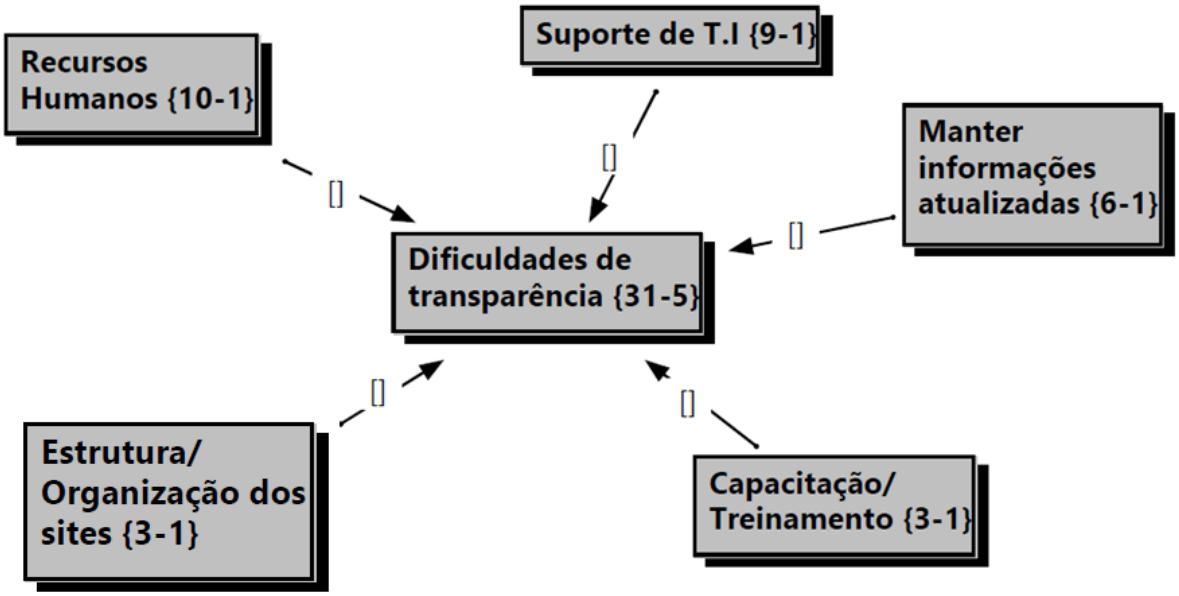
Tais limitações podem tornar as páginas menos úteis do que poderiam ser, dificultando a localização de informações e fazendo com que os usuários não reconheçam a página como uma fonte confiável de informação e, por conseguinte, prejudicar o processo de transparência.

4.2 Visão da Gestão Acerca do Grau de Transparência dos Cursos

Na entrevista, a maior parte da abordagem relatada pelos entrevistados foi com relação ao processo de transparência na instituição. Existe dificuldade em manter os dados atualizados, tendo sido este problema relatado seis vezes. Tal fato pode estar relacionado à carência de recursos humanos, fato que foi o mais citado pelos entrevistados no que tange às dificuldades no processo de transparência. Isto pode ser observado na Figura 7, que mostra a frequência de citações dos entrevistados, gerada no *software* Atlas TI.

Figura 7 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas às dificuldades de transparência

[sc5]



Fonte: Gerado pelo *software* Atlas TI com dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Figura 7, foram citados dez vezes assuntos relativos à carência de recursos humanos para auxiliar na atualização dos sites. Os chefes de departamento acumulam outras atividades, o que prejudica tal atualização, conforme fala dos entrevistados:

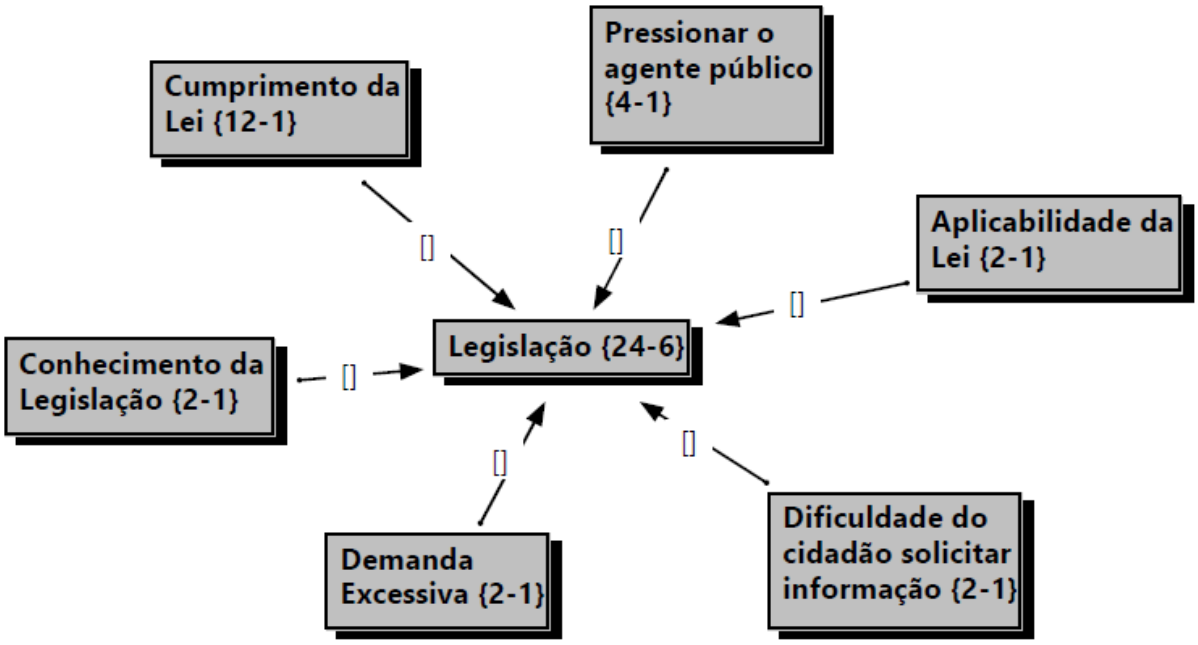
> *A gente não tempo, hoje eu não tenho uma estagiária eu não tenho um técnico, o chefe de departamento faz tudo.* (ENTREVISTADO 3).
>
> *A gente tem tentado ali com professores, porque a estrutura é pequena e a gente não consegue dar conta, o ideal como eu te falei né tinha que ter um servidor só para cuidar disso aí, só para cuidar dos procedimentos de disponibilizar para os alunos, esse era o ideal.* (ENTREVISTADO 7).

Na Universidade os departamentos não contam com pessoal técnico-administrativo, apenas no Núcleo há pessoal técnico que, por sua vez, não é suficiente para atender a toda demanda de cada um dos departamentos. Portanto, os professores na chefia acabam acumulando atividades operacionais, o que dificulta o desenvolvimento de novas ações além do necessário.

Em seguida, com ocorrência nove vezes, a segunda maior dificuldade apontada foi quanto ao suporte de TI relacionado tanto à carência ou limitação das ferramentas, assim como apoio do setor de TI. Outros fatores com três ocorrências cada foram: capacitação e treinamento dos agentes públicos para alimentar corretamente as páginas e, por fim, a organização das informações hoje disponibilizadas nas páginas, que muitas vezes estão duplicadas ou mal organizadas, o que dificulta a localização de informações por parte dos interessados.

Quanto à dimensão legislação de transparência, abordou-se na pesquisa quanto à Lei de Acesso à Informação e Lei de Diretrizes e Bases em seus aspectos relativos à divulgação nos sites. Os gestores entrevistados nesta pesquisa percebem a importância da lei como forma de ampliar a transparência, mostraram-se preocupados com o cumprimento da legislação e associam as limitações em seu cumprimento às questões estruturais da Universidade e restrição de recursos humanos. Conforme pode ser verificado na Figura 8, o cumprimento da lei ocorreu na fala dos entrevistados 12 vezes.

Figura 8 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas à legislação de transparência



Fonte: Gerado pelo *software* Atlas TI com dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados relatou esforço dos departamentos para cumprirem a lei e adequarem suas páginas na internet quanto às normas, conforme fala:

> *O departamento segue a legislação, e tudo que se faz hoje é tentar promover a transparência e antes é consultado se está de acordo com a legislação.* (ENTREVISTADO 4).

> *Com relação a legislação de transparência nós recebemos eu acho que no início do ano uma circular pedindo para atualizar todos os sites da universidade conforme o que é exigido na lei de transparência, aí o site de economia a gente verificou que já estava de acordo com os requisitos.* (ENTREVISTADO 5).

Porém, o que ocorre algumas vezes é que não há o devido treinamento ou capacitação para que os responsáveis pela alimentação das páginas saibam exatamente todas as informações que devem ser disponibilizadas conforme legislação, de acordo com Entrevistado 2:

> *Seria de extremo bom grado que todo chefe de departamento tivesse um treinamento e soubesse tudo que é exigido dele, o que tem que deixar disponível para verificar quando ele assume se realmente está sendo cumprido, porque muitas vezes, colocam o chefe e ele tem que ir atrás de saber o que cabe a ele. Também falta, deixar claro o que cabe ao chefe para ele colocar disponível, cumprir a legislação.*

Todos os entrevistados concordam que a LAI trouxe benefícios para a transparência, uma vez que pressiona os agentes públicos a disponibilizarem as informações. Essa questão foi a segunda que mais apareceu no tema legislação, ocorrendo quatro vezes. Isto pode ser observado na fala do Entrevistado 7:

> *Agora é uma obrigação essas informações, antes sem a lei as pessoas não davam as informações.*

Porém, não foram relatados apenas aspectos positivos da LAI, foi também mencionado quanto à possível excessiva demanda de atenção para o atendimento às normas da lei, podendo sobrecarregar os agentes públicos. Conforme Entrevistado 1:

> *Ela acaba sobrecarregando os agentes públicos porque fica a demanda de transparência e fica encruzilhada entre processar administrativamente as medidas e simultaneamente disponibilizar essas medidas.*

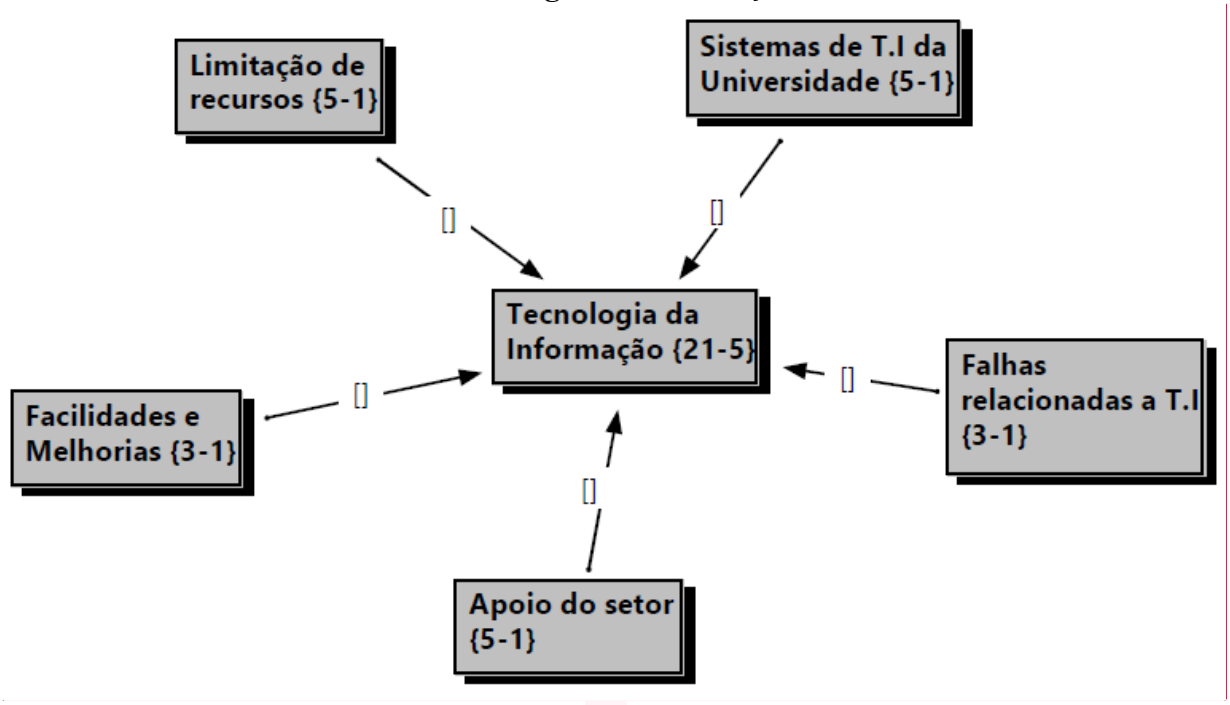
Outro aspecto abordado foi quanto à aplicabilidade da lei, um dos entrevistados acredita que a referida lei se aplica de modo mais amplo nas instituições, devendo ser uma preocupação da universidade manter o site institucional de acordo com as normas, não se aplicando aos departamentos e suas páginas específicas. O Entrevistado 3 tem essa posição, conforme segue:

> *Eu acho que isso aí tem que estar disponibilizado na página oficial da universidade pelas normas [...].*

Foi possível notar na fala dos entrevistados que existe um esforço em cumprir as normas. Nota-se que a maioria dos departamentos tem as páginas atualizadas regularmente. De fato, a lei traz muitos benefícios quanto à transparência, ampliando e garantindo o acesso às informações, porém, ao pressionar o agente público a disponibilizar a informação, a demanda aumenta. Por conta dessas exigências a Universidade teve que se adaptar, criando o SIC, o que demanda mais recursos humanos, além da exigência de maior atualização dos sites e de um maior número de informações.

Em relação à TI, conforme a Figura 9, os assuntos mais relatados foram: limitação dos recursos de TI à disposição dos setores, os sistemas de TI da universidade e apoio do setor de TI no atendimento às demandas, com cinco citações cada um desses assuntos.

Figura 9 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas à Tecnologia da Informação



[sc6]

Fonte: Gerado pelo *software* Atlas TI com dados da pesquisa.

A limitação dos recursos de TI à disposição dos setores é percebida pelos entrevistados. Estes relataram a falta de melhor apoio das ferramentas de TI, com sistemas ou aplicativos mais modernos que poderiam otimizar o processo de transparência. Nesse sentido, algumas sugestões foram dadas no intuito de modernizar com a implantação de aplicativos que a fim de facilitar o processo de transparência e melhorar a qualidade do ensino. Seguem algumas sugestões do Entrevistado 7:

> *Acho que poderíamos avançar mais, com aplicativos e softwares mais importantes; por exemplo, eu poderia ter um software de avaliação discente, um software de avaliação docente. O aluno, na hora que fosse fazer a rematrícula, já avaliava ali o professor e já saía o relatório de nota; poderia manter um sistema de controle de frequência de aluno e professor, plano de atividades anuais do docente, isso tudo aí poderia já ter aplicativo e ferramentas mais modernas e dinâmicas colocadas à disposição.*

Apesar de ser uma proposta interessante, pois, de fato, o incremento com aplicativos significa um passo à frente e maior facilidade para a execução das tarefas diárias, há de se considerar que demandará que o Departamento de TI da Universidade tenha estrutura e recursos para desenvolver esse tipo de ferramenta.

Quanto aos sistemas de TI da Universidade, foram relatados alguns problemas do Sistema Integrado de Gestão Universitária (SINGU), que é o sistema responsável pela inserção de notas, controle de frequência, rematrícula, e também o módulo protocolo para a tramitação de documentos. Isso pode ser percebido na fala do Entrevistado 5:

> *Eu tenho críticas em relação ao SINGU que é um sistema interno [...] acho que dentro do SINGU é que os alunos encontram dificuldade de se movimentar ali.*

Apesar de ser um sistema interno, a modernização deste ampliaria o acesso à informação, principalmente no tocante à tramitação de processos, uma vez que a pesquisa para o acompanhamento é aberta a qualquer interessado. No âmbito acadêmico, permite melhor acompanhamento dos estudantes de sua situação discente, possibilitando resolução mais rápida de possíveis problemas individuais, contribuindo indiretamente para a solução de falhas que possam atingir amplamente a comunidade acadêmica.

O apoio do setor de TI foi outro ponto muito citado. Segundo os entrevistados, seria necessário um suporte maior do setor da Universidade, com atendimento mais rápido às demandas e solicitações. Isso pode ser verificado na fala do Entrevistado 6:

> *Um suporte da DTI (Departamento de Tecnologia da Informação) que seria esse suporte maior para a gente nós não temos, não tem condições de atender a todos os* campi. (ENTREVISTADO 6).

Apesar da maioria ter relatado sobre os problemas existentes na instituição quanto à TI, aspectos positivos da TI também foram citados, como a facilidade e melhoria no processo de transparência proporcionadas pela tecnologia que foram citadas pelos entrevistados:

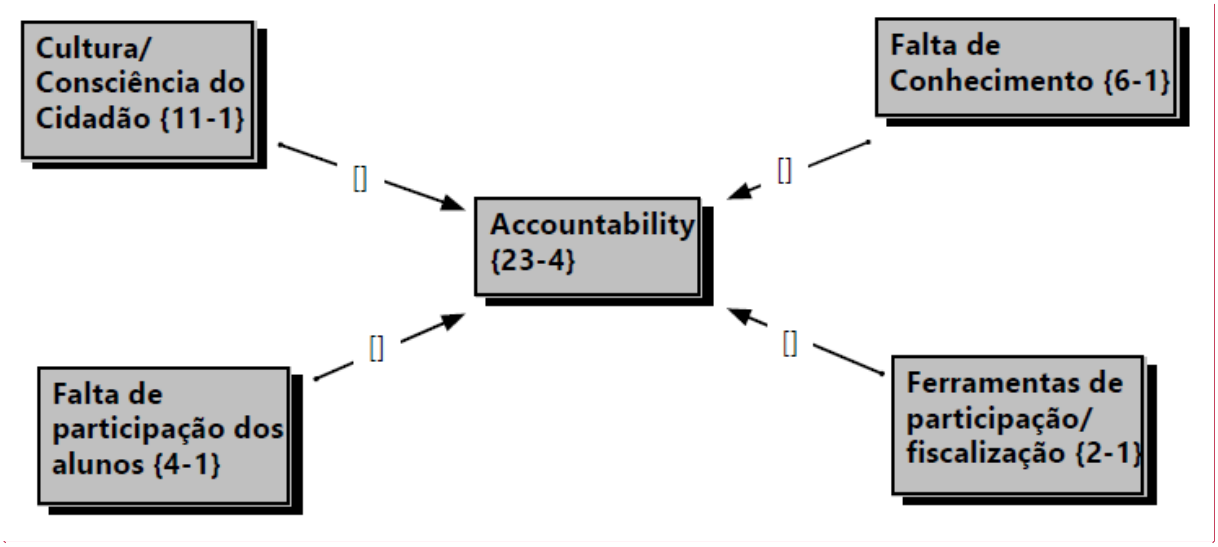
> *Agora as páginas fazem parte do wordpress já tem uma cara diferente do próprio site que é montado pela Universidade que eu acho que ele está mais claro ainda do que o modelo anterior que a gente tinha, então eu acho que foi só um avanço.* (ENTREVISTADO 5).

> *Creio que está até sendo mais utilizado do que a página o WhatsApp, eu acho uma ferramenta bastante interessante bastante eficiente e rápida.* (ENTREVISTADO 7).

Quanto ao tema *accountability,* os entrevistados acreditam que a sociedade não está preparada para exercer seu papel de fiscalizador. Muitas vezes, há falta de interesse em

participar mais ativamente das ações e decisões em que há essa abertura por parte dos entes públicos. Essa visão pode ser observada na Figura 10, em que a cultura e/ou consciência cidadã foi a mais citada, a qual foi citada 11 vezes.

Figura 10 – Frequência de citações dos entrevistados relacionadas à *accountability*



[sc7]

Fonte: Gerado pelo *software* Atlas TI com dados da pesquisa.

Todos os entrevistados têm a visão de que ainda falta desenvolver essa cultura na sociedade, pois ainda não há consciência da importância de exercer tal papel. Essa visão pode ser observada conforme as falas a seguir:

> *Essa abertura da instituição existe com a sociedade, o que a gente percebe é que existe pouca procura, nós temos poucas pessoas hoje que fazem esse papel.* (ENTREVISTADO 5).
>
> *De maneira geral, acho que acontece até com a gente, nós não procuramos numa academia; a gente não vai, por exemplo, a um encontro com a prefeitura que faz chamada para discutir o plano plurianual, todas as diretrizes do que está sendo colocado; então, ainda falta muito amadurecimento nesse sentido.* (ENTREVISTADO 6).

O item falta de conhecimento foi citado seis vezes na entrevista, sendo este outro fator limitante da *accountability* relatada. Muitas vezes, não há conhecimento por parte da comunidade de como utilizar as informações que estão disponíveis como forma de monitorar e

contribuir, conforme referido pelos entrevistados:

> *A informação está disponível, mas o interessado tem de saber relacionar e fazer o uso da informação para saber qual o impacto daquilo sobre a vida dele e da sociedade.* (ENTREVISTADO 1).

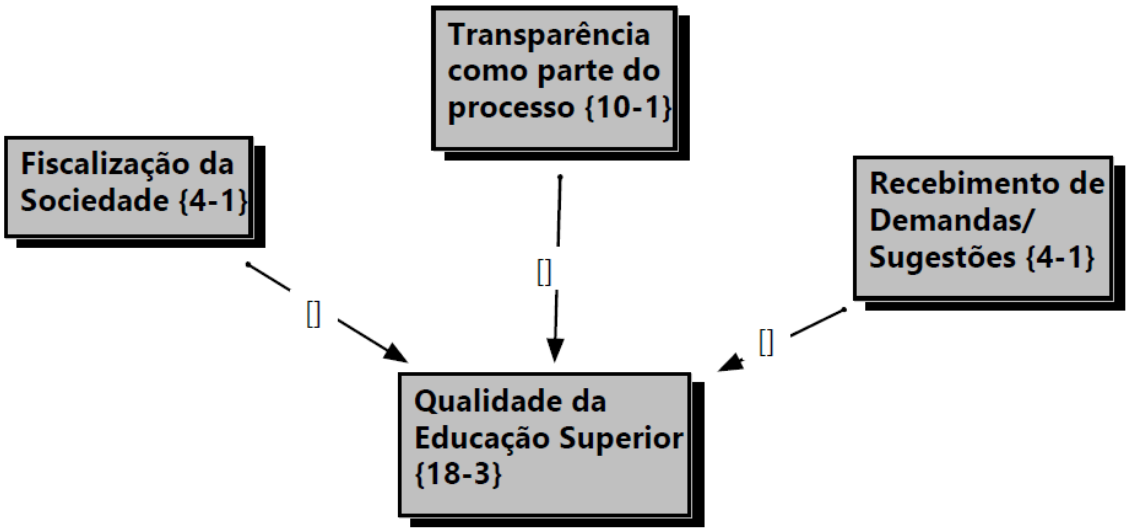
> *Acredito que não estão preparadas, muitas vezes eles não conseguem absorver as informações, têm a informação, mas não conseguem entender para tomar decisão, aí muitas vezes só a informação sem dar um suporte do que fazer com aquela informação, a sociedade não está preparada para isso, eu acredito que não esteja preparada para isso.* (ENTREVISTADO 4).

Outras questões apontadas foram com relação à falta de mais ferramentas que viabilizem a participação da comunidade nas ações da Universidade, assim como facilitem a fiscalização dos interessados. Foi também relatado quanto à falta de interesse especificamente dos alunos na participação de ações na Universidade. Aponta-se nas entrevistas que o envolvimento dos alunos nos cursos é viabilizado via participação em conselhos departamentais como forma de acesso à informação e também participação em decisões, portanto há essa abertura por parte da Universidade.

Como forma de tentar ampliar a participação, alguns departamentos têm tentado algumas ações, por exemplo a realização de comunicados em formato de palestras para os alunos que estão ingressando na Universidade com informações sobre o funcionamento do curso e da Instituição.

No tema qualidade do ensino superior os entrevistados foram questionados se é possível melhorar a qualidade na educação superior por meio da transparência. A Figura 11 mostra a frequência das citações dos entrevistados que concordaram que a transparência contribui indiretamente na qualidade da educação superior. O recebimento de demandas e a fiscalização da sociedade foram os outros aspectos relatados.

Figura 11 – Frequência de citações dos entrevistados referentes à melhoria da qualidade do ensino relacionado à transparência



Fonte: Gerado pelo *software* Atlas TI com dados da pesquisa.

Todos os entrevistados concordam que a transparência pode sim contribuir como parte do processo de melhoria da qualidade do ensino, porém por si só não a afeta diretamente. Tal visão foi constatada dez vezes, conforme Figura 11 e pode ser verificada na fala dos entrevistados:

> *A transparência por si só não é um elemento dentro do contexto, mas por si só não é suficiente [...] Relacionar esses dados com ação política que seria para contribuir para alterar a instituição daí demandaria outras variáveis outros fatores.* (ENTREVISTADO 1).

> *Em países estruturados isso acontece, para nós ainda a coisa está muito incipiente, a sociedade participando, e também tornando bem claro o que cabe à sociedade, o seu papel nessa questão da fiscalização.* (ENTREVISTADO 2).

Essa contribuição para o aumento da qualidade do ensino torna-se possível graças ao recebimento de demandas e sugestões e assim servem como indicativo de fatores que precisam de atenção para a melhoria dos serviços de educação, da mesma forma como pode ser proporcionada pela fiscalização da sociedade na correta aplicação dos recursos públicos nas universidades. Nesse sentido, um dos entrevistados relatou:

> *Eu acredito que possa contribuir com a participação trazendo demandas diretas a gente vai tentar atender a algo específico, e eu acredito que sim*

> *porque a gente busca as necessidades deles e complementa.* (ENTREVISTADO 4).
>
> *Sim, se fosse realmente, se pelo nosso relatório de gestão se os alunos questionassem os relatórios de tudo que tem o que foi gasto o que deixou de ser gasto eu acho que a gente teria melhoria.* (ENTREVISTADO 4).

O tema qualidade no ensino superior foi o que ocorreu com menos frequência, ao relacioná-lo com o tema principal desta pesquisa, a transparência por si só não atua efetivamente na qualidade da educação ou de serviços oferecidos pela instituição de ensino. Porém, por meio da fiscalização, acompanhamento e participação proporcionada pelo processo de transparência pública como um todo, pode haver contribuição nesse sentido.

4.3 Disponibilidade de Informações à Comunidade Acadêmica

A principal ferramenta de transparência utilizada pelos cursos é a página na internet, a maioria é atualizada frequentemente. Os entrevistados veem o site como importante ferramenta, pois dá maior autonomia para o usuário buscar informação sem precisar se deslocar, além de atingir um número maior de interessados.

Quanto à disponibilidade de informações à comunidade acadêmica, o cumprimento do que determina a legislação é primordial, porém não deve ser limitado a este. Foi possível inferir que, apesar das limitações existentes, os cursos têm se esforçado para melhorar o processo de transparência, principalmente por meio da modernização e atualização mais frequente dos sites. Dessa forma, mais informações estão disponíveis, desde documentos relativos à criação do curso, Projeto Pedagógico de Curso (PPC), atas de reunião até informações mais simples como a grade horária das aulas.

Nessa perspectiva, algumas características que otimizam processo de transparência foram localizadas nas páginas na internet dos departamentos, e tais destaques positivos podem ser replicados aos demais. Esses principais destaques estão detalhados no Quadro 9. Nele foram elencadas apenas as características que se destacaram em cada site, ou seja, que não estavam presentes nos demais, caracterizando-se como incremento ao cumprimento da legislação.

Quadro 9 – Principais características que favorecem o processo de transparência em cada site

Departamentos	Características
1. Administração	1.1 Disponibilização do andamento de pedidos via protocolo.
2. Biblioteconomia	2.1 Link para redes sociais; 2.2 Relatório de atividades de extensão; 2.3 Relatório dos projetos de pesquisa; 2.4 Links com recursos úteis aos alunos: Programas; Aplicativos; Sites úteis; E-Books; Base de Dados; Periódicos e outros.
3. Ciências Contábeis	3.1 Agenda das reuniões de Departamento; 3.2 Informações sobre o Núcleo Docente Estruturante (NDE).
4. Ciências Econômicas	4.1 Disponibilização das monografias;
5. Ciências Jurídicas	5.1 Disponibilização atualizada das atas das reuniões de departamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

O diferencial do site de Administração é a possibilidade de os acadêmicos poderem acompanhar o andamento dos pedidos encaminhados e seu parecer. Caracteriza-se como facilitador no acesso à informação, não precisando o interessado entrar em contato com a unidade. Assim como, deixa mais transparente as decisões que são tomadas pelo Departamento.

O site de Biblioteconomia é o único que contém link para suas páginas/perfis em Link para redes sociais: Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. A inserção do link para as redes sociais [sc8]fomenta a participação social, pois permite a interação direta com o departamento, além de proporcionar o acompanhamento de novas notícias praticamente em tempo real aos seguidores dos perfis. Outra característica presente é a divulgação dos relatórios de atividades de extensão e de pesquisas em andamento e concluídas, este é um indicativo de prestação de contas à sociedade. Existe ainda a disponibilização de links com recursos úteis aos alunos, por exemplo: programas; aplicativos; links úteis; e-books e acesso à periódicos.

No que tange ao processo de *accountability*, o departamento é aquele que tem práticas concretas de busca por disponibilização de informação, incluindo a forma interativa por meio de redes sociais. Esse processo, conforme os preceitos de *accountability* é gerador de massa crítica na sociedade. Cruz Júnior (2010) enfatiza que a disponibilização de informações adequadas consiste em pré-requisito para a construção de uma cidadania crítica e participativa, que possa influenciar na consecução de políticas públicas. A existência de espaços de diálogo

apresenta-se como fundamento de uma democracia e reflete o esforço de efetivar os princípios de *accountability*.

A permanente prática do *accountability* pode melhorar a governança e a confiança mútua entre Estado e sociedade. Para a construção da cidadania se faz imprescindível o surgimento de cidadãos conscientes e organizados que reivindiquem melhorias nas condições de vida de toda a coletividade. Assim como é importante por parte do Estado o provimento de informações corretas e claras para os cidadãos (CORBARI, 2004).

Com o amadurecimento da democracia, os cidadãos passam do papel de usuário do serviço público e objeto de decisões públicas para um papel de sujeito[sc9] ativo. A cidadania organizada pode influir não somente no processo de reconhecimento de necessidades e canalização de demandas, mas pode também reivindicar melhor desempenho do serviço público. Este parece ser o caminho para a *accountability* (CAMPOS, 1990).

No site de Ciências Contábeis estão disponíveis as agendas das reuniões ordinárias do colegiado do curso de ciências contábeis, nos demais sites do NUCSA não estava disponível. Tal informação permite que a comunidade acadêmica possa acompanhar a deliberação de decisões de seu interesse e se programar para solicitações.

Outra importante característica é a disponibilização de informações completas sobre o Núcleo Docente Estruturante (NDE), inclusive com texto explicativo sobre as suas funções e atribuições, assim como regimento interno, agenda de reuniões e registros dos trabalhos, pois essa relevante informação não estava presente nos demais sites consultados. O NDE foi previsto na Portaria do MEC nº 147/2007, de acordo com Conselho Superior Acadêmico (2012), possui atribuições consultivas, propositivas e de assessoria sobre matéria de natureza acadêmica, corresponsável pela elaboração, implementação do projeto pedagógico de curso. Portanto, ao disponibilizar tais informações a esse respeito permite que a sociedade possa inclusive procurar os seus membros, contribuir em suas ações acompanhá-las.

O diferencial do site do Departamento de Ciências Econômicas é disponibilizar o acesso às monografias de graduação, uma forma de prestação de contas à sociedade de suas atividades, além de ser entendido como contribuição para a sociedade.

Já na página de Ciências Jurídicas, o principal destaque é com relação à possibilidade de acessar as atas atualizadas das reuniões de departamento, tal disponibilização deixa as ações do departamento mais transparentes, permitindo que os interessados possam ter conhecimento de decisões importantes.

Para facilitar o acesso às informações existe a necessidade de padronização das páginas, pois algumas estão bem completas e organizadas, por outro lado há outras com erros em links e menus sem conteúdo. Tal fato pode dar a impressão ao usuário de que a página não contém informações confiáveis, fazendo com que os usuários deixem de procurá-la como meio de informação e muitas vezes ter de ir pessoalmente à Instituição fazer solicitações que poderiam ser resolvidas de forma mais eficiente por meio da internet.

Além das páginas na internet, outras formas de acesso à informação e transparência foram relatadas durante a entrevista, dentre as quais a existência de mural com informações sobre o curso, a participação de alunos nas reuniões do conselho do departamento, comunicados diretamente em sala de aula para os alunos de informações de seu interesse, grupos de WhatsApp, e-mail, telefone e atendimento diretamente no departamento ou núcleo ou no protocolo acadêmico.

4.4 Práticas ou Inovações de Transparência Existentes

Foram constatadas poucas inovações, a divulgação de informações usualmente limita-se à veiculação no site, somente um dos entrevistados mencionou que utiliza as redes sociais (Facebook) para divulgação de links ou informações de interesse da comunidade acadêmica. Outros entrevistados citaram também o uso do aplicativo WhatsApp como forma de tornar mais rápida a divulgação de informações aos alunos. Foram relatadas muitas dificuldades na estrutura de TI, existe a necessidade de modernização dos sistemas existentes, sobretudo dificuldades no SINGU.

Nesse contexto, várias sugestões foram dadas no sentido de modernizar com a implantação de aplicativos que possam facilitar o processo de transparência e melhorar a qualidade do ensino. Algumas sugestões foram: canal de comunicação direto com a sociedade no site da Unir com local específico para receber sugestões; aplicativo para acompanhamento de atividades do professor e servidores técnicos; *software* de avaliação discente e *software* de avaliação docente, que permita ao aluno que na hora da rematrícula realize a avaliação. Outra sugestão foi a utilização e aplicativos ou ferramentas mais modernas para controle de frequência de aluno e para o controle de atividades anuais do docente.

As redes sociais possibilitam, além da divulgação de informações, maior interação e de forma mais rápida da universidade com a sociedade, sendo uma possível ferramenta complementar na melhoria da transparência. Waters et al. (2009 apud GONÇALVES, 2013)

consideram que a utilização de redes sociais virtuais tem se mostrado ferramenta fundamental para a melhoria da relação entre a organização e seus *stakeholders*, pois cooperam para o surgimento de novas modalidades de interação, em que por meio da divulgação de conteúdos de forma mais fluída e dinâmica, permite que os interessados possam comentar e opinar livremente a informação divulgação.

Na página principal da UNIR não há nenhuma indicação de redes sociais, apesar de existir uma página oficial da instituição na rede social Facebook. O perfil da UNIR conta com atualização de notícias quase diariamente, nota-se uma preocupação em manter a página atualizada constantemente. Foi possível inferir que as publicações na página do Facebook na maioria das vezes são replicações das notícias publicadas no site da instituição e que há pouca interação com os usuários por meio de comentários e respostas aos comentários.

Quanto aos departamentos do NUCSA, somente o Departamento de Biblioteconomia indica em seu site oficial a existência de redes sociais com os respectivos links para o Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. A rede social do departamento que tem maior alcance é o Facebook, com mais seguidores e atualização mais frequente; as demais redes sociais não são atualizadas com tanta frequência e têm um número bem menor de seguidores.

4.5 Descrição do Plano de Ação

Com a realização do diagnóstico foi possível identificar ações positivas realizadas pelos departamentos, assim como também características negativas. Nesse sentido, as ações positivas já praticadas podem ser utilizadas como base para o planejamento ou para a análise do desempenho de outras ações.

Portanto, por meio do reconhecimento de melhores práticas no âmbito do próprio NUCSA e o emprego de tais práticas em novas iniciativas de melhoria, a presente proposta procurou agregar os principais pontos positivos dos departamentos que tiveram melhor estruturação e utilizá-los como parâmetro para levar aos outros departamentos a inserção desses pontos positivos e corrigir os pontos negativos. A legislação de transparência e o referencial teórico também serviram como parâmetro para propor as ações que têm como objetivo combater alguns dos problemas identificados e contribuir para a melhoria do processo de transparência no NUCSA/UNIR.

4.5.1 Sugestões e Proposta de Melhoria

Como ponto de partida propõe-se a formação de comissão com um professor de cada departamento para discutir os resultados e viabilizar a melhor maneira de execução da proposta. A Comissão focará a discussão em quatro dimensões: Atendimento às exigências legais; Padronização da informação; Outras possibilidades de inovação, como uso sistemático de redes sociais; e Educação para *accountability*.

Como proposta para viabilizá-las, sugere-se as ações apresentadas no Quadro 10. A Comissão planejará a melhor forma de execução adaptando a realidade e necessidades mais significativas.

Quadro 10 – Ações sugeridas para execução pela Comissão

Dimensões	Ações
1. Atendimento às exigências legais	1.1 Criação no site da UNIR de página com a denominação "grade, corpo docente"; 1.2 Utilização do roteiro proposto para os sites (Quadro 12); 1.3 Ajuste de informações básicas para constar nos murais.
2. Padronização da informação	2.1 Corrigir links inacessíveis, sem conteúdo, com erros nas páginas na internet ou informações duplicadas; 2.2 Utilização do roteiro proposto para os sites (Quadro 12); 2.3 Padronização de informações dos murais.
3. Outras possibilidades de inovação, como uso sistemático de redes sociais	3.1 Criação de páginas nas redes sociais para os departamentos que ainda não têm; 3.2 Criação de espaço para recebimento de sugestões de modo presencial e/ou virtual; 3.3 Implementar ações para utilizar o *feedback* recebido dos interessados.
4. Educação para *accountability*	4.1 Semana pedagógica para ensino de como funciona a universidade, em especial com relação à transparência.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Para a organização da Comissão e melhor consecução das etapas propõe-se aqui a utilização da ferramenta 5W2H, cujo objetivo seria organizar o plano de ação a ser executado e viabilizar a efetivação as ações. É uma ferramenta de gestão simples, porém muito relevante.

A principal utilização é no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores, a ferramenta busca a fácil compreensão através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL JÚNIOR et al., 2010).

Watté (2010) complementa que a ferramenta busca garantir que não restará nenhuma dúvida a respeito da ação a ser executada para qualquer pessoa que o leia. O 5W2H representa as iniciais em inglês das perguntas básicas sobre a ação que são utilizadas: 1) Que ação será executada? (*What*); 2) Quem irá executar a ação? (*Who*); 3) Onde será executada a ação? (*Where*); 4) Quando a ação será executada? (*When*); 5*)* Por que a ação será executada? (*Why*); 6) Como a ação será executada? (*How*); 7) Quanto custará executar a ação? (*How Much*).

O Quadro 11 mostra sugestão de utilização da ferramenta pela Comissão que deverá ser ajustada conforme os membros, prazos e/ou recursos disponíveis. A tabela aqui proposta funciona como modelo e será preenchida e/ou alterada conforme as necessidades existentes durante o processo de implementação.

Quadro 11 – Sugestão de utilização da ferramenta 5W2H pela Comissão

Plano de Ação						
Setor: Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas **Objetivo:** Otimizar o processo de transparência do NUCSA **Responsável:** Comissão para melhoria processo de transparência do NUCSA						
O que (What)	**Quem (Who)**	**Quando (When)**	**Onde (Where)**	**Por que (Why)**	**Como (How)**	**Custos (How Much)**
Criação no site da UNIR de página com a denominação "grade, corpo docente"	A definir	A definir	UNIR	Cumprimento de legislação	Verificar exigências da LDB	Não se aplica
Padronização dos sites	A definir	A definir	NUCSA	Facilitar compreensão de informação	Utilização do roteiro proposto	Não se aplica
Correção de erros nos sites	A definir	A definir	NUCSA	Otimizar a transparência	Verificar em cada site os erros	Não se aplica
Padronização de informações dos murais	A definir	A definir	NUCSA	Cumprimento de legislação e aperfeiçoar a transparência	Verificar exigências da LDB	Não se aplica
Criação de páginas nas redes sociais	A definir	A definir	NUCSA	Otimizar a transparência	Definir informações a divulgar e	Não se aplica

					frequência de atualização	
Criação de espaço para recebimento de sugestões/reclamações	A definir	A definir	NUCSA	Otimizar a *accountability*	E-mail, redes sociais, espaços físicos e outros	Não se aplica
Criar ações para análise de *feedback*	A definir	A definir	NUCSA	Promover a melhoria contínua	Análise de sugestões	A confirmar
Organização de Semana Pedagógica com foco em transparência	A definir	Início de cada semestre	NUCSA	Otimizar a *accountability*	Organizar a cada semestre letivo, com foco em novos alunos	A confirmar

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Marshall Júnior et al. (2010) e dados da pesquisa.

Para atendimento às exigências legais, é necessário viabilizar a criação no site da UNIR de página com a denominação "grade, corpo docente", conforme exigência da LDB, e posteriormente a inserção de link de acesso em todos os sites dos departamentos para tal página. Com a utilização do roteiro proposto no Quadro 12, em cada um dos sites é possível ajustar às normas exigidas.

A LDB determina que as seguintes informações devem ser disponibilizadas em local visível da instituição de ensino superior e de fácil acesso ao público: programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação. Portanto, existe a necessidade da adequação de informações para constar nos murais.

A padronização das informações pode ser viabilizada também com utilização do roteiro proposto no Quadro 12, em cada um dos sites. Outra ação prevista é a correção de links inacessíveis, sem conteúdo, com erros nas páginas na internet ou informações duplicadas. Além das páginas na internet, é preciso também padronizar as informações básicas nos murais.

Sugere-se um roteiro de inserção e revisão de informações nos site*s* dos respectivos departamentos. Considera-se tais informações indispensáveis para o atendimento da legislação vigente, além de trazer características que proporcionam maior abertura no processo de transparência.

Tal roteiro tem o intuito de padronizar os procedimentos de divulgação de informações nos sites e poderá ser utilizado para verificação por parte do responsável em alimentar a página específica do departamento. O Quadro 12 apresenta o roteiro para divulgação de informações nos sites.

O foco são as informações mais específicas do ambiente universitário, englobando questões acadêmicas que dizem respeito aos cursos e seu funcionamento e relacionadas à pesquisa e extensão. É também necessária a divulgação sobre os recursos humanos da universidade e informações ou ferramentas que podem proporcionar e fortalecer a participação popular e *accountability.*

Quadro 12 – Roteiro para divulgação de informações nos sites

INFORMAÇÕES EXIGIDAS POR LEI	
Informações Acadêmicas	• Informar os critérios de avaliação dos alunos; • Informação atualizada dos horários de aulas; • Informação sobre a duração do curso; • Lista das disciplinas que compõem a grade curricular do curso as respectivas cargas horárias; • Identificação das disciplinas que cada docente ministrará no curso.
Recursos Humanos	• Lista dos docentes e informação de sua qualificação, titulação e regime de trabalho.
Participação Popular e *Accountability*	• Disponibilizar e-mail ou formulário de contato com o departamento; • Indicação de endereço e telefone; • Indicação horário de atendimento ao público; • Informação relativa a respostas a perguntas mais frequentes da sociedade ou inserir *link* de acesso para tal informação que está presente na página principal da universidade.
OUTRAS INFORMAÇÕES PARA AMPLIAR O PROCESSO DE TRANSPARÊNCIA	
Informações Acadêmicas	• Descrição do curso: informações sobre duração, disciplinas; • Links com recursos úteis aos alunos: Programas; Aplicativos; Sites úteis; E-Books; Base de Dados; Periódicos e outros; • Agenda das reuniões de Departamento; • Informações sobre o Núcleo Docente Estruturante (NDE).
Recursos Humanos	• Equipe do Setor (Departamento/Núcleo).
Pesquisa e Extensão	• Grupos de Pesquisas; • Pesquisas (em andamento, realizadas); • Relatório dos projetos de pesquisa; • Relatório de atividades de extensão.
Participação Popular e *Accountability*	• Links para acesso a redes sociais; • Disponibilização das trabalhos de conclusão de curso; • Disponibilização atualizada das atas das reuniões de departamento; • Links para perfis em redes sociais; • Espaço para envio de sugestões e reclamações.
Informações Financeiras	• Utilização de recursos financeiros disponíveis para o Núcleo; • Rateio de recursos; inserção do documento ou link acesso; • Plano de Ação Anual, inserção do documento ou link acesso.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

O roteiro tem como foco a melhoria dos sites específicos dos departamentos, e apesar de estes serem a principal ferramenta de transparência utilizada, outros aspectos devem ser considerados para a melhoria do processo de transparência.

Quanto às demais possibilidades de inovação, como uso sistemático de redes sociais, pode ser feito por meio da criação de página nas redes sociais para os departamentos que ainda não as têm, com o intuito promover maior participação/interação e de forma mais simultânea. Outra ação é a criação de espaço para o recebimento de sugestões de modo presencial ou virtual.

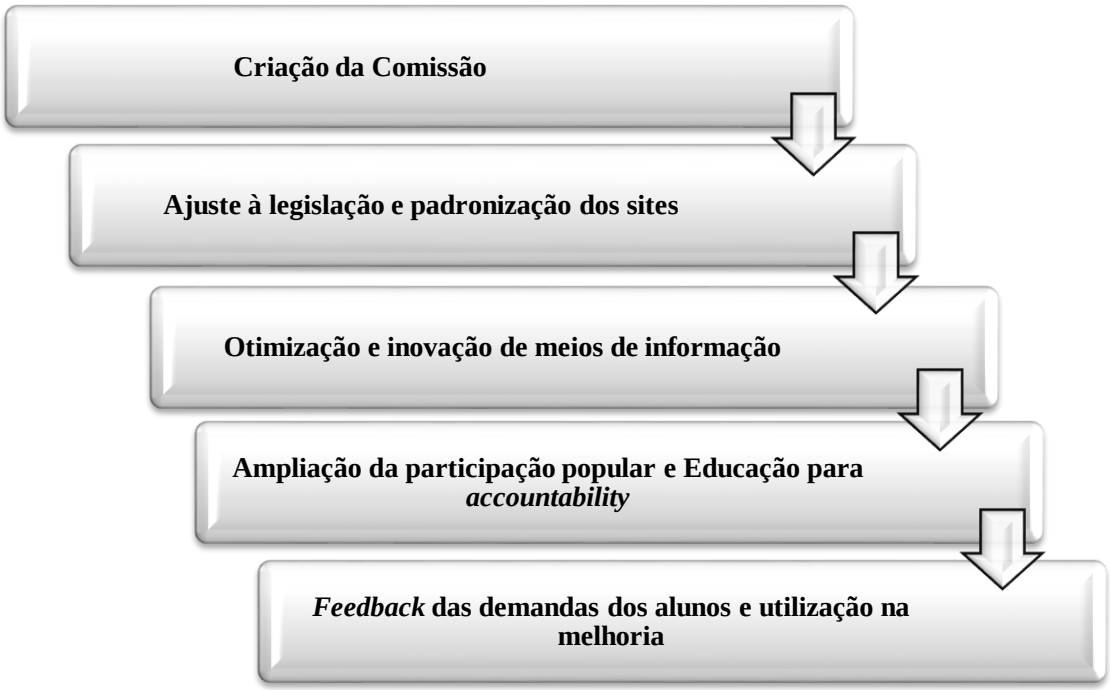
Existe também a necessidade de se implementar ações para utilizar o *feedback* recebido dos interessados, de modo que por suas demandas as ações da gestão possam ser readaptadas e melhorar especificamente eventuais problemas e serviços da Universidade.

No sentido de promover a educação para *accountability,* informando a comunidade sobre seus direitos e deveres, propõe-se a organização de uma semana pedagógica para os alunos do NUCSA, de preferência a ser realizada semestralmente. O foco da ação é com relação à transparência e informações de como funciona a universidade, principalmente direcionada para novos alunos, mas aberta a todos.

Ressalta-se que foi mencionado por dois gestores entrevistados que já são praticadas ações nesse sentido em seus respectivos cursos. Portanto, a contribuição aqui apresentada é no sentido de incrementar tais ações e promovê-las em conjunto para o Núcleo como um todo.

A proposta aqui exposta pode ser sintetizada conforme o fluxo de ações ilustrado na Figura 12.

Figura 12 – Fluxo de ações para execução da proposta



Fonte: Elaborado pela autora.

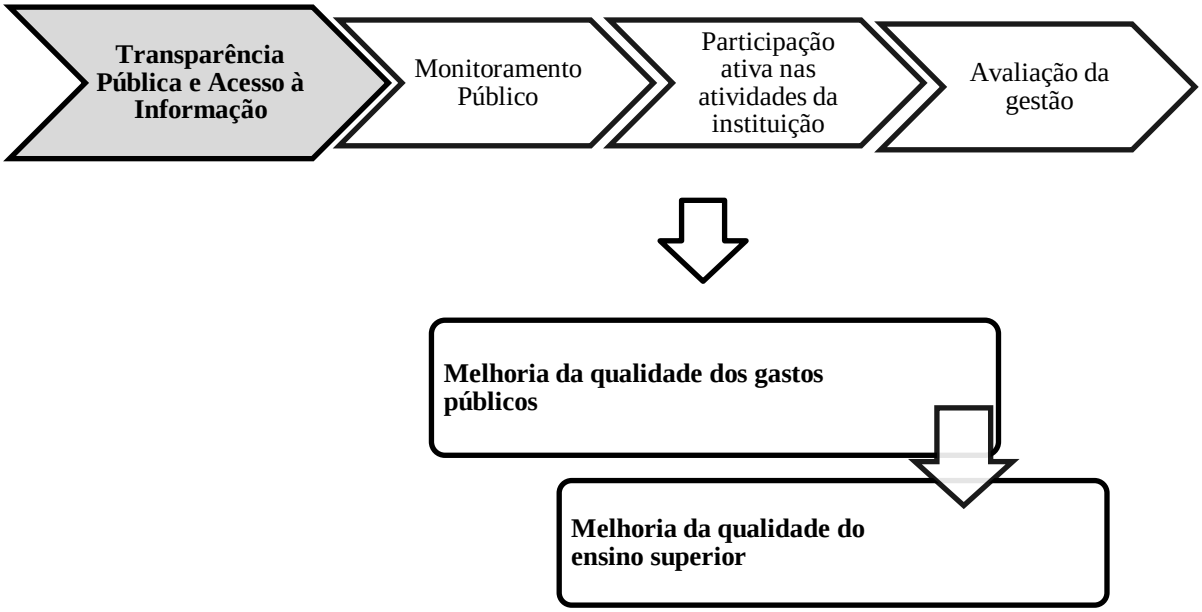
Acredita-se que a utilização da proposta possibilitará maior transparência e participação popular, bem como atendimento aos princípios e recomendações da legislação vigente, almeja-se que os resultados obtidos impactem na qualidade da gestão e educação superior.

É relevante que a universidade atue de forma que seu ensino, sua pesquisa e seus serviços de extensão atendam às exigências da estrutura socioeconômica vigente, pois a organização e criação de condições, para que a sua produção científica seja difundida para todos os cidadãos de forma mais transparente, permite aproximação maior com a sociedade e oferece a esta algo para a sua transformação (KUNSCH, 1992).

Portanto, atingir os mais altos níveis de desempenho requer um enfoque bem executado voltado para a melhoria contínua. As oportunidades incluem sugestões dos funcionários; pesquisa e desenvolvimento, informações dos alunos e comunidade e comparações com referenciais de excelência ou desempenho. Nesse contexto, é importante que a universidade esteja aberta à participação da comunidade e saiba como utilizar as informações recebidas nesse processo de troca para aprimorar o serviço de educação ofertado (TACHIZAWA, 2006).

A Figura 13 ilustra de que modo a transparência pode auxiliar a universidade e sua relação com o cidadão.

Figura 13 – Melhorias esperadas com a adoção da proposta



Fonte: Elaborado pela autora.

A melhoria da transparência pública e maior acesso à informação pode proporcionar o constante monitoramento da sociedade nas atividades desenvolvidas na Universidade, podendo fiscalizar atividades realizadas por professores, servidores técnicos, resultados de pesquisas ou atividades de extensão. Assim como a participação mais ativa nas ações da Universidade, ampliando o acesso a atividades oferecidas à sociedade ou, ainda, a participação em decisões por meio de conselhos, ou colaboração direta com ideias sugestões ou reclamações, englobando também a avaliação das atividades da gestão.

Todos esses aspectos podem impactar na melhoria dos gastos públicos, uma vez que a sociedade ao participar e fiscalizar pode cobrar pela aplicação dos recursos, assim como usufruir das atividades proporcionadas por pesquisas ou atividades de extensões dentre outros aspectos e, consequentemente, poderá refletir na diretamente na qualidade da educação superior.

5 Conclusões e Contribuição

A partir da análise dos dados quanto ao problema levantado, foi possível verificar quais as práticas de transparência são adotadas pelos cinco departamentos do NUCSA/UNIR. Foi constatado que as ações de transparência verificadas e declaradas pelos entrevistados indicam que tais páginas são cada vez mais vistas como indispensáveis para o acesso à informação. Os chefes se mostraram esforçados em manter a atualização, apesar de todos terem relatado dificuldades nesse sentido, principalmente pela dificuldade em conciliar com as demais atribuições da função e carência de recursos humanos.

Quanto às dificuldades encontradas no acesso à informação ao cidadão, um problema constatado é que muitas páginas eletrônicas dos departamentos são confusas com informações difíceis de serem encontradas ou apresentam links/banners que não funcionam. Nesse contexto, o Departamento de Biblioteconomia, de um modo geral, apresentou melhor estrutura em seu processo de transparência, com um site bem organizado, de fácil navegação e compreensão e mostrou-se mais atualizado e com mais informações que os demais departamentos.

O NUCSA tem atendido a maior parte das exigências da legislação vigente, porém ainda restam alguns itens a serem configurados. Novas práticas adotadas fortaleceram o processo de transparência, porém a *accountability* ainda resta prejudicada em alguns aspectos. O principal foco da LAI é a observância da publicidade como regra e o sigilo como a exceção. A falta do cumprimento de alguns aspectos da lei pelos departamentos dificulta a promoção da *accountability,* uma vez que a ampliação da disponibilização de informações à população possibilita efetivamente a fiscalização e responsabilização dos agentes públicos.

Foi constatada dificuldade de acesso às informações financeiras do Núcleo, pois o que há é um link na página principal da UNIR que direciona para a página do portal da transparência, ou acesso ao plano de ação por meio da página da Pró-Reitoria de Planejamento, sendo difícil localização para um cidadão comum.

No aspecto participação e interação com o cidadão, ainda é necessária melhor estruturação, com a adoção de alternativas mais acessíveis. Sob a ótica da *accountability* e participação popular, inferiu-se que o maior desafio a ser superado é o estabelecimento de uma nova cultura que crie práticas que favoreçam o envolvimento dos cidadãos e sua participação social e fiscalização, não apenas de modo simbólico. Portanto, com a proposta apresentada

procura-se fortalecer a *accountability* vertical, proporcionando o controle pela comunidade acadêmica.

Destaca-se, por fim, que, para uma adequada transparência, necessita-se mais do que tornar públicas as informações. A compreensão e usabilidade dos dados e informações pelos usuários é condição indispensável. Nesse sentido, faz-se necessário buscar formas alternativas de readequar e reorganizar informações. Tais ações tendem a favorecer o exercício da cidadania.

Referências

ABRAMO, Claudio Weber. Transparência na administração pública. **Cadernos Escola do Legislativo**, v. 8, n. 13, 2005.

AKUTSU, Luiz. **Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa**: investigação em portais de governos no Brasil. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2002.

BARBOSA, Alexandre Fernandes; RIBEIRO, Manuella Maia; OYADOMARI, Winston. Monitoramento de políticas públicas de governo eletrônico. **Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília, 2013. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/903?mode=full>. Acesso em: 29 abr. 2016.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do estado:** entre eficiência e democratização. Barueri, SP: Manole, 2003.

BERGAMO, Pedro. **Educação universitária**: práxis coletiva em busca de veraz qualidade e de precisa cientificidade [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2012.

BERGSTEINER, Harald. **Accountability theory meets accountability practice**. Emerald. 2012.

BERTOK, Janos et al. **Public sector transparency and accountability**: making it happen. Organization for Economic, 2002.

BERTOLIN, Júlio Cesar Godoy. **Avaliação da qualidade do sistema de educação superior brasileiro em tempos de mercantilização**: período 1994-2003. 282f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

BRASIL. **Lei Complementar Federal nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 28 nov. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre o acesso à informação das ações praticadas pelos agentes públicos. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 28 nov. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 29/04/2016.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 28 nov. 2015.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. The concept of information as we use in everyday. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; LIMA NETO, Fernando Cardoso; ALCÂNTARA, Elton Luiz da Costa. Ouvidoria pública e governança democrática. **Boletim de Análise Político-Institucional.** Brasília: IPEA, 2013.

CASTRO, Eduardo Bernardes de. **Gestão pública**: aspectos básicos da relação público-privado. São Paulo: Baraúna, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONSELHO SUPERIOR ACADÊMICO. Dispõe sobre a criação do Núcleo Docente Estruturante para todos os cursos de Graduação da Fundação Universidade Federal de Rondônia. **Resolução 285**, de 21 de setembro de 2012. Disponível em: <http://www.secons.unir.br/consea/resolucao/2775_285_285_resea_dispoe_criacao_nucleo_docente_estruturante_(nde)_cursos_graduacao_unir.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios.** Brasília. 2013. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2015.

CORBARI, Ely Célia. Accountability e controle social: desafio à construção da cidadania. **Negócios**, v. 1, n. 2, 2004.

CRUZ JÚNIOR, Adalberto Felinto da. **Informação, moeda e sociedade**: uma análise das dimensões informacionais da governança da autoridade monetária no Brasil. 391f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, 2010.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

FARIA, Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 6. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FILGUEIRAS, Fernando. Além da transparência: accountability e política da publicidade. **Lua Nova,** v. 84, p. 65-94, 2011.

FREIRE, Elias. **Ética na administração pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Disponível em: <http://www.unir.br/?>. Acesso em: 14 fev. 2016.

FURTADO, Vasco. **Tecnologia e gestão da informação na segurança pública**. Rio de Janeiro: Garamound, 2002.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Adilson Soares. **Transparência nos portais eletrônicos**: análise das informações divulgadas pelos municípios mais populosos da região Sudeste do Brasil. 81 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, 2015.

GONÇALVES, Ana Rita Sousa. **O contributo das redes sociais virtuais para a transparência nos municípios portugueses:** o caso do Facebook. 77f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2013.

GRASEL, Dirceu. Avaliação de qualidade e melhoria do ensino nas instituições federais de ensino superior brasileira. **Revista de Estudos Sociais,** v. 4, n. 7, p. 31-43, 2011.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. Reforma do estado e administração pública gerencial. In*:* PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. FGV Editora, 1998.

KEUNECKE, Lucas Peter; TELES, João; FLACH, Leonardo. Práticas de Accountability: uma análise do índice de transparência nos municípios mais populosos de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 16, p. 153-174, 2011. DOI: 10.5007/2175-8069.2011 v8n16p153.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LAVALLE, Adrian et al. Sociedade civil, representação e a dupla face da accountability: cidade do México e São Paulo. **Caderno CRH**, v. 21, n. 52, 2008.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. **E-gov estratégico:** governo eletrônico para gestão do desempenho da administração pública. Curitiba: Appris, 2015.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. **Seminário Gestão da Qualidade na Educação**: em busca da excelência, IPEA, Brasília, 1996.

LOPES, Cristiano Aguiar. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos: literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Caderno de Finanças Públicas**, Brasília, n. 8, p. 5-40, 2007.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. **Estado e gestão pública**: visões do Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

MELLO, Diego; SOUZA, Murilo Marinho de. **Governos tecnológicos**: integração ao governo cidadão. [Recurso Eletrônico]. Recife, 2015. Disponível em: <http://www.governostecnologicos.com.br>.

MESSIAS, Lucilene Cordeiro da Silva. **Informação**: um estudo exploratório do conceito em periódicos científicos brasileiros da área de Ciência da Informação. 184f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Estadual Paulista Faculdade de Filosofia e Ciências, 2005.

MIGUEL, Luiz Felipe. Impasse da accountability: dilemas e alternativas da representação política. **Revista de Sociologia e Política.** p. 25-38, 2005.

NAZÁRIO, Débora Cabral; DA SILVA, Paulo Fernando; ROVER, Aires José. Avaliação da qualidade da informação disponibilizada no Portal da Transparência do Governo Federal. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 6, 2012.

NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA. Disponível em: <http://www.nucsa.unir.br/>. Acesso em: 28 abr. 2016.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova** [online], n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n44/a03n44.pdf>. Acesso em: 09 maio 2016.

OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão pública:** democracia e eficiência: uma visão prática e política (Recurso Eletrônico). Rio de Janeiro: FGV, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PASCARELLI FILHO, Mario**. A nova administração pública**: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS, 2011.

PEREIRA, Raquel da Silva. Evolução qualitativa na educação superior. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PINTO, Maira Meira. **Responsabilidade social universitária**: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul. [recurso eletrônico]. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2012. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/ebook_031.pdf>.

PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da; VIEIRA, Audi Luiz. Transparência das contas públicas das universidades: um enfoque no uso da internet como instrumento de publicidade. **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul – INPEAU**. Florianópolis, 2004.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Construção de um Modelo para Avaliação da Transparência da Gestão da Dívida Pública Municipal com Vistas a Favorecer o Controle Social**. 348f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RODRIGUES, João Gaspar. Publicidade, transparência e abertura na administração pública. **Revista de Direito Administrativo**, v. 266, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WATTÉ, Bruno Henrique. A ação de planejamento da carreira. In: LENZI, Fernando César et al. (orgs.). **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.