



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**DIVULGAR OU NÃO DIVULGAR OS DADOS ABERTOS: EIS A QUESTÃO**

**Denise De Almeida Pereira**

**[CASOS DE ENSINO] GT 15 Casos de ensino na Adm. Pública**

## **DIVULGAR OU NÃO DIVULGAR OS DADOS ABERTOS: EIS A QUESTÃO**

---

### **Resumo**

Este caso de ensino aborda os conflitos vivenciados por uma gestora pública, que precisa atender uma importante demanda institucional e se depara com obstáculos e pressões relacionados ao confronto entre os campos político e técnico. Levando em consideração os obstáculos e pressões, tenta demonstrar que dependendo da decisão a ser tomada, diferentes resultados serão obtidos, tanto na gestão, quanto em sua carreira, impactando na divulgação de dados relevantes coletados anualmente pelo órgão federal e na governança da instituição. Ele é indicado para os cursos de graduação e pós-graduação na Área de Administração Pública, no campo de gestão pública e de governança de políticas públicas. Aplica-se para discussão em disciplinas de: políticas públicas, governança pública e gestão pública.

Palavras-chave: Governança institucional. Governança de dados. Dados abertos. Política de propriedade intelectual. Política pública.

---

### **A chegada no Ministério**

Depois de mais uma reunião exaustiva para acertos finais da primeira publicação dos Dados Abertos da Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) do Brasil no site do Ministério, Lis Piton senta no sofá de sua casa com uma xícara de chá para relaxar. Enquanto aguarda a chegada de seu filho para o jantar, acarinha sua gata Mel e faz uma retrospectiva da sua gestão de dois anos a contar de sua chegada ao órgão.

Lis é servidora da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel e foi cedida para assumir a Coordenação-Geral de Incentivos ao Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (CGIT) no Ministério, cargo DAS 101.4, em junho de 2018.

Em ano de eleição, o então ocupante do cargo pediu afastamento para se candidatar e entrou imediatamente em licença para atividade política. Tendo em vista a necessidade emergencial de preenchimento do cargo, Mauro Santos, o Secretário-Executivo do Ministério, pensando com seus botões, lembrou de Lis, com quem havia trabalhado anteriormente na Anatel. Fez, então, o convite, com a convicção de que Lis aceitaria o desafio, o que de fato ocorreu.

Considerando o exíguo tempo entre o convite e a assunção do cargo, Lis teve conhecimento da diversidade de assuntos tratados pela Coordenação-Geral somente em sua chegada. A Diretora do Departamento, Áurea Martinelli, lhe apresentou ao Silvio Castro, Coordenador. Silvio, servidor da carreira de Ciência e Tecnologia do Ministério e subordinado direto de Lis, fez as honras da casa e lhe apresentou de forma sucinta o leque de assuntos tratados pela Coordenação-Geral: instrumentos de estímulo à inovação (Lei do

Bem, Rota 2030, Desenvolvimento Regional, Processo Produtivo Básico), propriedade intelectual, Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação e emendas parlamentares ligadas à ciência e tecnologia. Segundo Silvio, os demais assuntos seriam apresentados à medida que as demandas surgissem. Passou, então, à apresentação da estrutura física e do quantitativo de colaboradores para exercer as competências da Coordenação-Geral sob sua responsabilidade. Comentou, ainda, sobre o novo sistema que estava sendo desenvolvido em conjunto com o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicações para agilizar a coleta e análise dos dados recebidos por meio de informações prestadas por empresas ou Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), assim como a correspondente comunicação com as referidas instituições.

## **A jornada**

Lis não se fez de rogada e logo arregaçou as mangas ao perceber que teria muito trabalho pela frente. Ela estava realmente disposta a aplicar seus conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais, adquiridos na iniciativa privada e na Anatel, de modo a contribuir para o desenvolvimento das competências da Coordenação-Geral (CG).

Ao longo do segundo semestre de 2018, Lis foi tomando pé da situação e, face aos constantes questionamentos relacionados às políticas de inovação tecnológica (Lei do Bem) e de propriedade intelectual (Lei de Inovação), observou a relevância das atribuições de competência da CG na contribuição para a formulação, implementação e divulgação de informações de tais políticas públicas.

Especificamente com relação à política de propriedade intelectual, recordou que com a publicação do Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, as informações prestadas pelas ICTs passaram a ter de ser divulgadas de forma consolidada, em base de dados abertos, pelo Ministério, em seu sítio eletrônico, ressalvadas as informações sigilosas. Porém, este era um dos assuntos de atribuição da CG, não apresentados pelo Silvio e que, com a reunião solicitada pela Coordenação-Geral de Governança Institucional do Ministério no início de 2019, entrou no radar da Lis.

Ela lembrou também que, logo que chegou ao Ministério, havia um burburinho sobre uma nova lei, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, a famosa LGPD. A lei foi publicada em agosto de 2018 e, à época, Lis se deu conta de que precisaria incluir mais este item no rol de assuntos que surgem ao longo da caminhada...

## **De volta à realidade**

Ao toque da campainha, Lis volta à realidade e vai abrir a porta para seu filho, que veio para o jantar. A refeição transcorre de forma leve, com a conversa sobre amenidades até que Eduardo anuncia uma novidade: um novo trabalho em um restaurante de *Chef* renomado a partir da semana vindoura, um sonho realizado. Lis e Eduardo ficam muito felizes e aproveitam a oportunidade para brindar com vinho, um dos prazeres que Lis não abre mão, mesmo sabendo que no dia seguinte terá mais uma reunião com a Coordenação-Geral de Governança Institucional para tomar a decisão sobre a divulgação dos Dados Abertos da Política de Propriedade Intelectual das ICTs.

Às 9h30min de quinta-feira, 21 de outubro de 2021, Lis cancela sua reunião semanal com a equipe, solicitando que somente a Diana, servidora da CGIT designada para o trabalho de divulgação dos Dados Abertos da política de propriedade intelectual no site do Ministério, ficasse na sala virtual.

Lis questiona Diana quanto ao andamento do trabalho que estava sendo feito em conjunto com a Coordenação-Geral de Tecnologia e Serviços (CGTS):

- Bom dia, Diana. Acabei de receber uma ligação da Marília, Coordenadora-Geral de Governança de Dados me questionando sobre a conclusão do trabalho. Ela comentou que o Secretário-Executivo quer que os dados sejam publicados na próxima semana sem falta. Você poderia me dizer como está o trabalho?

- Bom dia, Lis. O trabalho está em andamento. Estamos tendo algumas dificuldades em cruzar as informações do relatório consolidado já publicado em nossa página do site do Ministério com a Base de Dados. Como as bases não estão iguais, temos que identificar as diferenças para, em seguida, ajustarmos.

- Ok, Diana. Você teria uma previsão de quanto tempo ainda levaremos para concluir o trabalho?

- Lis, fica difícil passar uma previsão. Ainda estamos trabalhando no ano-base de 2018. Eu estou focada nesse trabalho. Acredito que se o Diego, analista da CGTS, também ficar focado somente nesta demanda, poderemos concluir o ano-base de 2018 na próxima semana.

- Obrigada pelas informações, Diana. Então, vou agendar uma reunião com a Marília para passar a posição e gostaria que você e o analista participassem também. Vou pedir para a Marlene agendar a reunião ainda hoje.

Marlene agenda a reunião virtual às 17h, com a participação de Lis, Diana, Diego e Marília.

A reunião começa de forma tensa, com Marília informando que o Secretário-Executivo se comprometeu com o Ministro e quer a publicação dos Dados Abertos impreterivelmente até terça-feira, 26 de outubro de 2021:

- Já estamos trabalhando nessa demanda há duas semanas, Lis. Sei que estamos em pandemia, mas não podemos postergar mais o prazo. O Secretário-Executivo ligou para o meu Diretor, que me chamou na sala dele para informar que os Dados Abertos tem que estar publicados impreterivelmente até terça-feira, 26 de outubro de 2021, porque encaminharemos um Ofício ao órgão de controle externo informando o atendimento à recomendação. – comenta Marília de forma incisiva.

- Marília, entendemos a demanda. A CGIT está concentrando esforços nela. A Diana está focada *full time* até a conclusão. Ela me reportou que as informações divulgadas no relatório divergem das armazenadas no Banco de Dados e ela e o Diego estão identificando as diferenças para equalização dos dados. – responde Lis tentando apaziguar os ânimos.

- Lis, os dados corretos são os do Banco de Dados! Não estou entendendo o porquê da demora... – retruca Marília.

Diana pede a palavra e explica:

- O relatório já foi publicado no *site* e nós temos as informações detalhadas de cada item do relatório no formato Excel. Entendo que essas informações são as corretas, e... deveriam ser iguais às do Banco de Dados. Porém, pelo cruzamento de informações básicas (ex. quantidade de ICTs que preencheram o formulário), já identificamos diferença de quantidade. Acredito que o Diego pode exemplificar melhor. – Diana passa a palavra para Diego.

- É, existem alguns comandos de *queries* que nós temos que ajustar para a extração de dados e, nesse caso, por exemplo, na extração inicial, esquecemos de desmarcar as ICTs que acessaram o formulário, mas não concluíram o preenchimento. Esse foi o primeiro problema que identificamos. A Diana me passa a diferença e eu tento ver o que pode estar divergente, mas só consigo fazer ao final do dia. – comenta Diego.

Lis aproveita a oportunidade e comenta com Marília:

- A Diana está 100% focada nesta demanda. Se o Diego também puder ficar dedicado a ela, acredito que poderemos concluir o ano-base de 2018. Você poderia solicitar isso ao seu Diretor?

Marília já sem paciência, encerra a reunião com o seguinte recado:

- Vou falar com o Diretor sobre o Diego e passarei também o status atual do trabalho. Mas, o ponto é: precisamos ter as informações dos cinco últimos anos prontas para publicação dos Dados Abertos até terça-feira. O Secretário-Executivo não aceita mais postergações. Lis, a bola está com você. Marcarei nossa última reunião para segunda-feira – e Marília sai da sala virtual.

Lis se despede de Diego e pede que Diana permaneça na sala para conversarem. Ela inicia a conversa perguntando:

- Diana, com o Diego focado, vocês conseguiriam concluir as informações de 2014 a 2018 até a próxima segunda-feira?

- Impossível, Lis. O máximo que posso me comprometer, se o Diego também ficar focado a partir de hoje, é com a conclusão do ano de 2018. E eu quero aproveitar e te dizer que eu não me sentiria confortável em publicar as informações dos anos anteriores, buscando da Base de Dados, sem conferir com as informações dos Relatórios já publicados. Pelo que conversei com a Simone [responsável pela execução do relatório, visto que a Diana iniciou no Ministério em maio de 2019], as informações do relatório de 2018 são confiáveis e foram checadas inclusive pela Diretora e pelo Secretário antes de sua divulgação. Fiquei pensando Lis, de quem seria a responsabilidade pelos dados abertos a serem publicados? – Diana finaliza.

Lis agradece à Diana e pede que se empenhe para a finalização do cruzamento das informações do ano de 2018, deixando a pergunta no ar...

### **As questões para decisão**

Ao sair da reunião, Lis começa a refletir sobre as falas de Marília e Diana e, diante das pressões, precisa tomar decisões para responder e corresponder às expectativas e necessidades dos envolvidos. Alguns dilemas surgem ao tentar pensar em atender ou não à divulgação das informações de Dados Abertos da política de propriedade intelectual até a terça-feira seguinte à reunião, a saber:

1 – O Departamento de Governança Institucional estabeleceu o Plano de Dados Abertos do Ministério de junho 2021 a junho 2023, o qual tem por finalidade aprimorar a transparência pública do órgão e assegurar aos cidadãos o acesso aos dados existentes em formato aberto, permitida sua livre utilização, consumo e cruzamento. No caso dos Dados Abertos da política de propriedade intelectual, que Secretaria/Coordenação seria responsável pelas informações a serem divulgadas na forma de Dados Abertos?

2 - A *Open Knowledge Foundation* define dados abertos como dados que podem ser livremente utilizados, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa – sujeitos, no máximo, à exigência de atribuição à fonte original e ao compartilhamento pelas mesmas licenças em que as informações foram apresentadas. Seria oportuno publicar Dados Abertos da política de propriedade intelectual de 2014 a 2018, não tendo a convicção de que as informações seriam fidedignas? Quais seriam os possíveis impactos?

3 - O não atendimento à demanda do Ministro no prazo estipulado poderia implicar na sua exoneração do cargo. Haveria uma solução intermediária para atendimento à demanda do Ministro?

4 – No relato do caso há a participação do Coordenador Silvio. Com relação à política de propriedade intelectual, qual a percepção do leitor em relação ao nível de envolvimento do Coordenador Silvio?

As respostas dos questionamentos acima são urgentes, pois a política de governança no âmbito do Ministério precisa ser efetivada.

## Notas de Ensino

### **DIVULGAR OU NÃO DIVULGAR OS DADOS ABERTOS: EIS A QUESTÃO**

---

**Resumo:** O presente caso de ensino aborda os conflitos vivenciados por uma gestora pública fictícia, Lis Piton, que precisa atender uma importante demanda institucional e se depara com obstáculos e pressões relacionados ao confronto entre os campos político e técnico. Levando em consideração os obstáculos e pressões, tenta demonstrar que dependendo da decisão, diferentes resultados serão obtidos, tanto na gestão, quanto na carreira pública.

**Objetivos educacionais:** Diante do contexto apresentado, recomenda-se discutir com os alunos quais as possibilidades da gestora para a resolução da questão, de maneira a lidar com as pressões e obstáculos da situação, de modo a atender à demanda de transparência pública do órgão e assegurar à sociedade o acesso aos dados existentes em formato aberto, porém considerando o período a ser divulgado e a urgência que o caso requer.

**Proposição de Análise e Questões para Discussão:** Considerando as informações apresentadas no caso de ensino, sugere-se:

- I. Debater a importância e os desafios da tomada de decisão com base nas questões levantadas no caso de ensino: 1 – O Departamento de Governança Institucional estabeleceu o Plano de Dados Abertos do Ministério de junho 2021 a junho 2023, o qual tem por finalidade aprimorar a transparência pública do órgão e assegurar aos cidadãos o acesso aos dados existentes em formato aberto, permitida sua livre utilização, consumo e cruzamento. No caso dos Dados Abertos da política de propriedade intelectual, que Secretaria/Coordenação seria responsável pelas informações a serem divulgadas na forma de Dados Abertos?
- 2 - A *Open Knowledge Foundation* define dados abertos como dados que podem ser livremente utilizados, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa – sujeitos, no máximo, à exigência de atribuição à fonte original e ao compartilhamento pelas mesmas licenças em que as informações foram apresentadas. Seria oportuno publicar Dados Abertos da política de propriedade intelectual de 2014 a 2018, não tendo a convicção de que as informações seriam fidedignas? Quais seriam os possíveis impactos?



3 - O não atendimento à demanda do Ministro no prazo estipulado poderia implicar na sua exoneração do cargo. Haveria uma solução intermediária para atendimento à demanda do Ministro?

4 – No relato do caso há a participação do Coordenador Silvio. Com relação à política de propriedade intelectual, qual a percepção do leitor em relação ao nível de envolvimento do Coordenador Silvio?

II. Discutir os aspectos relacionados à efetividade da política de governança no âmbito do Ministério, compromisso assumido na figura de seu representante máximo, o Ministro.

III. Discutir acerca da “não-execução” como prática reiterada na gestão pública e suas consequências para a condução das políticas públicas e para a responsabilização dos gestores/executores por omissão.

### **Plano de ensino:**

Público-alvo: alunos de graduação e pós-graduação na área de Administração Pública, com ênfase em gestão pública e governança de políticas públicas.

Carga horária recomendada: 3h/aula

Objetivos: Este caso mobiliza conceitos de tomada de decisão pública e a necessidade de avaliação por parte do gestor acerca do contexto situacional e das múltiplas possibilidades decisórias à luz da estrutura organizacional e dos desfechos potenciais.

Metodologia recomendada: o professor deve solicitar a leitura prévia do caso de ensino por parte dos alunos de forma a viabilizar a familiarização com os dilemas apresentados. Em sala de aula, os alunos devem ser divididos em grupos, aos quais deverá ser atribuída a orientação de responder às questões levantadas e apresentar a decisão que deveria ser tomada pela gestora. Após o tempo de debate em grupo, um representante de cada grupo apresentará as percepções do grupo, justificando/argumentando a decisão apresentada. Nesse momento, o professor deve atuar como moderador do debate, fomentando as questões para discussão e suscitando a possibilidade de decisões alternativas. Deve, ainda, apresentar as questões para discussão conduzindo as reflexões dos alunos acerca dos desafios de tomada de decisão por parte dos gestores públicos. O professor deve exercitar suas habilidades de escuta ativa, fazendo intervenções quando necessário e buscando a participação de todos os alunos, na medida do possível.

Avaliação da atividade: o caso de ensino representará 50% da nota final da disciplina e a nota será igual para todos os integrantes do grupo.

**Fonte dos dados:** O caso relatado é baseado em experiência vivenciada por servidora pública, uma das personagens citadas. As personagens principais do caso autorizaram sua utilização/divulgação como forma de contribuir para o desenvolvimento de gestores de políticas públicas. Os dados abertos foram publicados no site do Ministério de forma parcial e, à medida de sua disponibilidade estão sendo publicados de forma a atender à legislação e, principalmente, à sociedade, que clama por uma série temporal ampliada das informações sobre a política de propriedade intelectual do Brasil a fim de fazer uso dos dados para estudos que possivelmente contribuiriam para a transferência de tecnologia das ICTs para as empresas, com a criação de novos produtos e serviços e, conseqüentemente, com a inovação no Brasil.

### **Referências bibliográficas**

ALBERTON, Anete. DA SILVA, Anielson. **Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método.** Revista de Administração Contemporânea. Sep-Oct 2018.

BRASIL. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm). Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018.** Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, [...] para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, DF: Presidência da República, 2018a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20152018/2018/Decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2018/Decreto/D9283.htm). Acesso em: 16 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 16 jul. 2021.

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI. **Portaria nº 4.301, de 12 de janeiro de 2021.** Institui o Comitê Interno de Governança do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e dá outras providências. Brasília, DF: MCTI, 2021. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria\\_MCTI\\_n\\_4301\\_de\\_12012021.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria_MCTI_n_4301_de_12012021.html). Acesso em: 17 jul.2021.