

# PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS

## *Relato da Iniciativa*

### *Caracterização da situação anterior e identificação do problema*

O movimento mundial pela publicação de dados governamentais em formatos abertos se sustenta na ideia de que os governos devem se colocar como plataforma de colaboração e criação entre seus cidadãos e servidores públicos. Como parte do conceito de Governo Aberto, a publicação de dados brutos em formatos abertos e reprocessáveis tem o poder de fertilizar o tecido social para o desenvolvimento de soluções que incrementem a cidadania, diminuam as desigualdades, e possibilitem o desenvolvimento e criação de novas arquiteturas e interfaces de colaboração na Participação Social.

A publicação de informações pela Administração Pública Federal brasileira é um dever, pelo princípio da publicidade (art. 37 da Constituição Federal brasileira de 1988), bem como direito do cidadão em receber informações públicas, previsto no inciso XXXIII do art. 5º da mesma Constituição. Contudo, por falta de regulamentação, não existia a obrigatoriedade de se publicar todas as informações geridas pelo governo.

Com o advento da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, a Lei de Acesso à Informação – LAI, a administração pública passou a ter a obrigação de não apenas publicar dados na internet, mas também em formatos abertos e processáveis por máquina (art. 8º), ou seja, seguindo o preceito dos dados abertos definidos pelas organizações internacionais.

Além da questão da conformidade legal, outro problema mitigado pela publicação de dados abertos é a questão da interoperabilidade. O problema consiste em ter a maioria de seus dados armazenados em silos isolados, alguns em bases de dados proprietárias e em formatos fechados, atrás de sistemas quase sempre não interoperáveis. Com o passar dos anos, o volume de dados tem crescido muito e a sociedade encontra-se cada vez mais dependente de sistemas de informação. Nesse cenário, a falta de interoperabilidade entre diferentes departamentos governamentais torna-se ainda mais crítica. Na tentativa de atenuar o problema, a SLTI, por meio da e-PING, começou a investir em iniciativas de interoperabilidade baseada em padrões abertos.

Outra motivação para a utilização do método de publicação de Dados Abertos são os impactos econômicos que ele consegue gerar. Esse aspecto pode despertar interesse nos governos, no intuito de melhorar sua economia, e nas organizações que visem lucro ou publicidade. Incluir o mercado nessas iniciativas potencializa suas chances de sucesso.

## *Descrição da iniciativa e da inovação*

O Portal Brasileiro de Dados Abertos [dados.gov.br](http://dados.gov.br) tem o objetivo de ser o ponto central para a busca, o acesso e uso dos dados abertos governamentais. O portal preza pela simplicidade e organização para que o cidadão possa encontrar facilmente os dados e informações que precisa. O portal também tem o objetivo de promover a interlocução entre atores da sociedade e o governo para pensar a melhor utilização dos dados em prol de uma sociedade melhor.

A participação social na criação do portal foi motivada por duas razões. Primeiro, porque ela está totalmente alinhada com a necessidade de colaboração com a sociedade civil disseminada pelo conceito de Governo Aberto. Segundo, porque não havia orçamento disponível para investir na criação da INDA e do portal de dados abertos. Tanto a colaboração com a sociedade civil como a sua utilização para a entrega de valor à sociedade como solução para a falta de recursos orçamentários são aspectos inovadores da iniciativa.

O projeto de desenvolvimento do portal [dados.gov.br](http://dados.gov.br) levou o conceito da participação social ao extremo. Desde o princípio, as reuniões de planejamento e de desenvolvimento foram de participação aberta a qualquer cidadão interessado, anunciadas previamente em listas abertas de discussão na Internet e algumas delas (quando foi possível) contaram com transmissão ao vivo de vídeo para a Internet (webcast). Todas as reuniões contaram com metodologias participativas e o uso de ferramentas de colaboração.

As reuniões de planejamento de atividades coordenadas pela SLTI se davam da seguinte forma: as tarefas de desenvolvimento eram selecionadas por um processo de desenvolvimento ágil, baseado no Scrum e com administração do tempo baseada na técnica Pomodoro. Os presentes registravam em pequenos bilhetes as ideias do que achavam necessário fazer. Ao final da rodada, os bilhetes eram agrupados, categorizados e priorizados. Ao final de cada reunião, os acontecimentos registrados numa wiki de acesso público, e as tarefas num gerenciador também publicamente visível.

O desenvolvimento e aperfeiçoamento do portal contaram com a participação de representantes da sociedade civil e de servidores públicos engajados, que colaboraram de diversas formas. Algumas pessoas participaram desde o início, enquanto outras deram contribuições pontuais apenas em determinados momentos.

Durante o processo surgiram contribuições na forma de desenvolvimento de software, design, arquitetura da informação, entre outros. Esta última foi iniciada com um experimento de “*card sorting*” realizado com os participantes do evento Campus Party 2012, em São Paulo.

O momento de maior mobilização em torno desse trabalho foi durante a realização da chamada pública para proposição e escolha da logo do portal. Em poucos dias, foram submetidas um total de 26 propostas de logo envolvendo aproximadamente 200 votantes que pontuaram, via ambiente online, as logos e provas de conceito propostas. Esse trabalho coletivo de priorização acabou por gerar uma nova rodada de contribuições que buscaram redesenhar os aspectos principais do logo vencedor, misturando os elementos das propostas mais priorizadas, numa lógica de liberdade de informação e recombinação própria das cibercomunidades. Essa sinergia entre governo

e cidadãos trabalhando juntos em prol do bem comum é onde encontramos vivenciadas as boas práticas de governo aberto.

O Portal passou por várias versões, mas destacamos a primeira (uma simples página HTML com uma tagcloud do catálogo de dados), seguida de sua versão beta, um pouco mais elaborada e documentada, até sua versão atual, com um novo conjunto de funcionalidades e extenso material de consulta e aprendizado. Essa evolução do Portal demonstra com clareza como a participação social influenciou no resultado dos trabalhos.

Os próximos passos com relação à Experiência do Usuário e Interface são estabelecer parâmetros mínimos de acessibilidade para o portal, analisando seu código no validador do W3C e atendendo às exigências do Decreto 5.296/2004. A preocupação com uma interface do portal responsiva e completamente acessível é importante para que o acesso aos dados seja realmente universal a todos os brasileiros.

A participação na construção do portal ocorreu de forma mais individualizada de cada participante do que na forma de apoios institucionais. De qualquer forma, é importante destacar o apoio da Open Knowledge na divulgação da iniciativa, da Sea Tecnologia na aplicação de metodologias ágeis e no fornecimento de espaço para alguns dos encontros, do grupo Transparência Hacker pela provocação e pela participação de vários de seus membros.

O lançamento de um portal nacional com dados abertos do governo federal em 2012 inspirou diversas outras iniciativas semelhantes em outras esferas, tais como: Alagoas, Curitiba-PR, Distrito Federal, Fortaleza-CE, Novo Hamburgo-RS, Pernambuco, Porto Alegre-RS, Recife-PE, Rio de Janeiro-RJ, Rio Grande do Sul, São Paulo; e outros poderes da administração pública no Brasil, tais como: Câmara dos Deputados, Minas Gerais (Assembleia Legislativa), São Paulo-SP (Câmara Municipal), Senado Federal, e o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, entre outros.

### *Concepção da inovação e trabalho em equipe*

Os primeiros passos sobre uma política de dados abertos no governo federal iniciaram em 2010, após uma sessão de debates no Congresso de Informática e Inovação na Gestão Pública – CONIP, em São Paulo, na qual o então Coordenador-Geral Cláudio Cavalcanti foi provocado por Pedro Markun da Transparência Hacker e outros participantes da sociedade civil, a respeito da disponibilização de dados do setor público como dados abertos. Em resposta a tal provocação, Cavalcanti alocou os Analistas em TI Christian e Nitai para estudar o tema. Logo depois, recém-empossado no mesmo cargo, Augusto também foi alocado na equipe com base em sua experiência anterior no tema, como voluntário em projetos da fundação Open Knowledge.

A iniciativa de construir um portal de dados abertos partiu da necessidade de se criar um ponto central de pesquisa e acesso aos dados abertos do setor público pelo cidadão brasileiro. O projeto inspirou-se nas iniciativas de outros países pioneiros no tema, como a dos Estados Unidos, que lançou seu portal data.gov em 2009, e do Reino Unido, que inaugurou o data.gov.uk em 2010. A ideia de fazer uma construção colaborativa

surgiu com o alinhamento com os ideais de governo aberto, que preconizam a participação e colaboração da sociedade civil nas iniciativas de governo, e também com a falta de recursos orçamentários disponíveis para o projeto.

Para trazer novos colaboradores ao projeto, foi anunciado em listas de discussões que já debatiam o tema, como Transparência Hacker, bem como nas próprias listas da INDA, que a SLTI abriria o projeto de criação do portal dados.gov.br à participação de qualquer pessoa interessada. As reuniões foram anunciadas previamente em listas abertas de discussão na Internet e algumas delas (quando foi possível) contaram com transmissão ao vivo de vídeo para a Internet e participação remota de cidadãos. Tivemos contribuições na forma de desenvolvimento de software, design, arquitetura da informação, entre outros.

### *Objetivos da iniciativa*

A construção do portal dados.gov.br serviu para garantir e facilitar o acesso pelos cidadãos, pela sociedade e, em especial, pelas diversas instâncias do setor público aos dados e informações produzidas ou custodiadas pelo Poder Executivo Federal. Os principais objetivos foram:

- Definir e disciplinar os padrões e os aspectos técnicos referentes à disponibilização e disseminação de dados para uso do Poder Executivo federal e da sociedade;
- Fomentar o compartilhamento de recursos de tecnologia da informação e evitar a duplicidade de ações e o desperdício de recursos na disseminação de dados e informações pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal;
- Buscar a melhoria contínua da publicação de dados abertos, baseando-se nas melhores práticas concebidas nos cenários nacional e internacional;
- Promover a colaboração entre governos dos os diferentes níveis da federação e entre o Poder Executivo federal e a sociedade, por meio da publicação e do reuso de dados abertos;
- Promover e apoiar o desenvolvimento da cultura da publicidade de dados e informações na gestão pública;
- Estimular a participação social na construção de um ecossistema de reuso e de agregação de valor dos dados públicos.

## *Público-alvo da iniciativa*

A construção do Portal Brasileiro de Dados Abertos, que é o sítio eletrônico de referência para a busca e o acesso aos dados públicos, seus metadados, informações, aplicativos e serviços relacionados têm como público-alvo:

- Órgão Central, os Órgãos Setoriais, os Órgãos Seccionais e Correlatos do Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática – SISPI, conforme definido pelo Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011;
- Os demais órgãos e entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas Federal, Estadual, Distrital e Municipal;
- Os cidadãos e entidades da sociedade civil interessados nas atividades da INDA;
- Entidades privadas nacionais ou internacionais.

Em todos esses grupos, destacam-se como público-alvo direto os desenvolvedores e integradores de aplicações, analistas de dados, cientistas de dados, acadêmicos, jornalistas, etc. Como público-alvo indireto, tem-se o cidadão que se beneficia das iniciativas conduzidas que usam os dados abertos.

## *Ações e etapas da implementação*

O Portal Brasileiro de Dados Abertos foi construído em várias etapas. A seguir, definiremos as ações e etapas da implementação.

Março / 2011

- Início à construção colaborativa do que viria a ser a INDA;
- Primeiro workshop público de construção da INDA.

Abril / 2011

- Workshop público de construção da INDA – já com transmissão online.

Maior / 2011

- Verificação e aprovação do Plano de trabalho da INDA.

Julho / 2011

- Reunião de acompanhamento do plano de projeto.

Agosto / 2011

- Segundo Rumble Portal Dados Abertos.

Setembro / 2011

- Terceiro Rumble Portal Dados Abertos;
- Quarto Rumble Portal Dados Abertos.

Outubro / 2011

- Reunião para discussão da Minuta da Instrução Normativa da INDA;
- Audiência Pública da Instrução Normativa da INDA;
- I Encontro Nacional de Dados Abertos.

Novembro / 2011

- Sétimo Rumble Portal Dados Abertos.

Dezembro de 2011

- Lançamento da versão Beta do Portal.

Janeiro / 2012

- Oitavo Rumble Portal Dados Abertos.

Fevereiro / 2012

- Cardsorting na Campus Party;
- Nono Rumble Portal Dados Abertos;
- 2ª sprint review e retrospectiva do desenvolvimento do dados.gov.br.

Março / 2012

- 3ª sprint review e retrospectiva do desenvolvimento do dados.gov.br;
- Estudo e desenvolvimento das propostas de arquitetura de informação e *re-design* da página;
- 4ª sprint review e retrospectiva do desenvolvimento do portal dados.gov.br;
- Décimo Rumble Portal Dados Abertos;
- XI Rumble Portal Dados Abertos.

Maio / 2012

- Lançamento da Versão Oficial do Portal.

Atualmente, o portal encontra-se em ambiente de produção e conta com atualizações e novos conjuntos de dados são publicados todos os meses. Até o momento desse relato, eram 1.048 conjuntos de dados, os quais são agrupados com base no critério de compartilharem um contexto bastante específico, e 7.634 recursos, os quais podem ser considerados, via de regra, arquivos de dados, ou sua documentação.

Para mais detalhes de cada etapa executada na construção do Portal Brasileiro de Dados Abertos, consulte o link: <http://dados.gov.br/processo-de-participacao-social-da-inda/#linha-do-tempo>

### *Descrição dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos*

O projeto não dispunha de recursos financeiros e orçamentários alocados e inicialmente contava com apenas três servidores públicos. Isso reforçou a necessidade de colaboração com a sociedade civil, contando com dezenas de participantes. Cada participante teve graus diferenciados de participação, sendo que alguns contribuíram durante todo o projeto enquanto outros estiveram presentes apenas uma vez.

Em termos de recursos materiais, usou-se os espaços cedidos por várias instituições públicas e privadas, sempre com acesso aberto ao público (ex.: cafés, restaurantes). Além disso, material de escritório comum como cartolinas, notas adesivas, canetas, marcadores, adesivos, tesoura, quadro branco, apagador, etc. Em termos tecnológicos, foram utilizadas algumas máquinas virtuais do ambiente de desenvolvimento com acesso externo do Serpro conhecido como RAC. Essas características foram fundamentais para o sucesso do projeto, possibilitando a prototipação rápida e a colaboração em espaços “neutros” que evitassem a inibição da participação dos colaboradores da sociedade civil.

A seguir, alguns tipos de ferramentas no processo de colaboração, cada qual adequada para sua respectiva finalidade:

- *Streaming* de áudio e vídeo
- Listas de discussão por e-mail
- Wiki
- Edição de documentos colaborativa
- Marcação e anotação de textos colaborativas
- Bate-papo / mensagem instantânea
- Ferramenta de tíquetes / controle de atividades

- Microblog

Para mais detalhes, consulte: <http://dados.gov.br/ferramentas-colaboracao/>

### *Por que considera que houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa?*

Os recursos utilizados pelo projeto foram bastante limitados. Não se dispunha de recursos financeiros e orçamentários e inicialmente estavam alocados três servidores públicos, contando com a colaboração de dezenas de participantes da sociedade civil. Foram utilizados espaços cedidos sem custos à realização do projeto. Os materiais utilizados foram apenas materiais de escritório (cartolinas, notas adesivas, canetas, marcadores, adesivos, tesoura, quadro branco, apagador, etc). Em termos tecnológicos, utilizou-se poucas máquinas virtuais, que o Ministério já dispunha contratadas com o Serpro e os notebooks de uso para o trabalho diário. Os softwares utilizados foram todos softwares livres instalados nas mencionadas máquinas virtuais (ex. Trac, Rhodecode) ou serviços de software gratuitos oferecidos na internet (ex. Google Groups).

Considerando-se que com esses recursos escassos alcançou-se resultados mais significativos que muitas contratações que utilizam recursos do orçamento público federal, argumenta-se que houve uma utilização muito eficiente dos recursos na iniciativa.

### *Monitoramento e avaliação da iniciativa*

No desenvolvimento do Portal com base na Administração por Roteiro e no cronograma das atividades dos grupos de trabalho foi possível acompanhar o tempo de construção do Portal. Destaca-se que praticamente todas as datas previstas terminaram dentro do prazo. Após a conclusão do desenvolvimento do portal, as métricas utilizadas são o volume de sessões de usuários do portal e as quantidades de conjuntos de dados e recursos catalogados. Segue uma breve explicação de cada uma dessas métricas.

Uma sessão é um período contínuo de tempo em que um usuário navega em um website.

Os dados catalogados no portal estão organizados utilizando as estruturas de conjuntos de dados e recursos. Os conjuntos de dados são as entidades principais retornadas a partir das buscas. Cada conjunto de dados possui uma descrição, um ou mais recursos, e uma série de outros metadados, como periodicidade de atualização e órgão responsável. Cada recurso compreende uma fonte de dados. Pode ser uma planilha, um método de webservice ou um documento. A princípio cada recurso poderia se catalogado como um conjunto de dados separado, porém é preferível que os recursos sejam agrupados, sempre que forem oriundos da mesma base de dados, ou possuírem metadados em comum, para facilitar a busca e o entendimento de seu conteúdo.

No mês de lançamento, em maio de 2012, o portal teve uma média diária de 495 sessões de usuários.

O portal dados.gov.br teve, na data de lançamento, 78 conjuntos de dados com 849 recursos. Esses foram catalogados, em sua maior parte, a partir de um levantamento de dados que órgãos públicos já disponibilizavam na Internet, mas que até então estavam espalhados e não tinham um ponto central de acesso onde o cidadão pudesse encontrá-los. São, todavia, a ponta do *iceberg* do que há para se disponibilizar em formatos abertos e reprocessáveis, em relação aos dados públicos no Brasil.

### *Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados*

Não é possível comparar quantitativamente a situação anterior à implantação do projeto, uma vez que as métricas só começaram a ser quantificadas após a criação do portal e não existia iniciativa similar para realizar tal comparação. É possível, todavia, avaliar a evolução dessas métricas ao longo do tempo de existência do portal.

No mês de julho de 2015, o portal teve uma média diária de 2.274 sessões de usuários, um aumento de 359% em comparação ao mês de lançamento em maio de 2012.

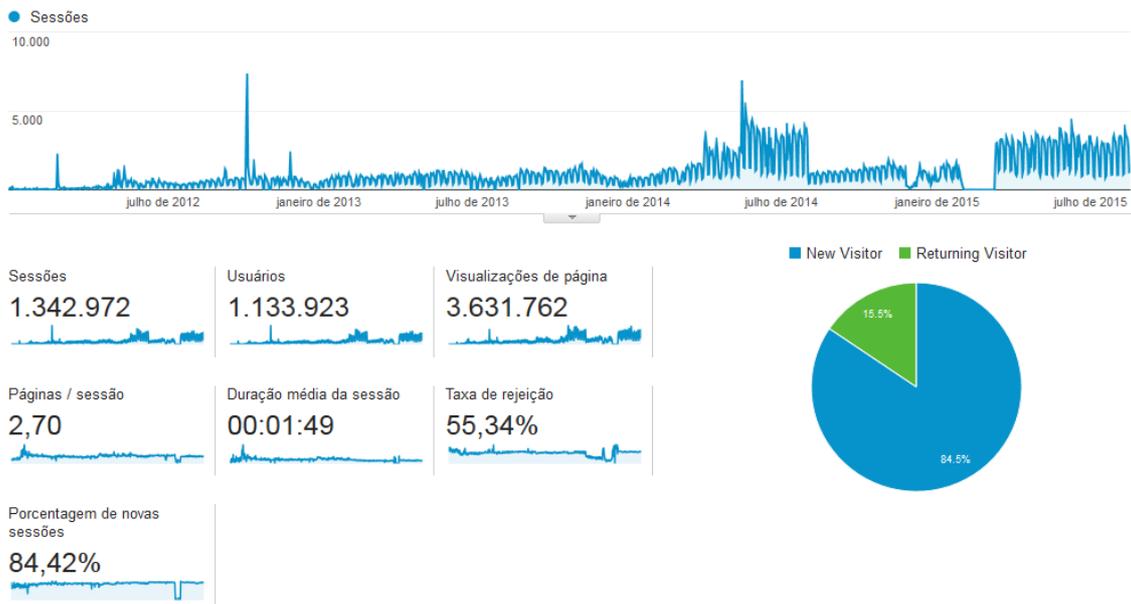
Atualmente, o portal encontra-se em ambiente de produção e conta com atualizações e novos conjuntos de dados são publicados todos os meses. Até o momento desse relato, eram 1.048 conjuntos de dados, os quais são agrupados com base no critério de compartilharem um contexto bastante específico, e 7.634 recursos, os quais podem ser considerados, via de regra, arquivos de dados, ou sua documentação. Houve um aumento de 1.243% em relação à quantidade de conjuntos de dados e de 799% na quantidade de recursos.

A seguir, quadro que demonstra a média diária de sessões de usuários no período de 2012 a 2015.

Período	Média diária de sessões de usuários
2012	517
2013	716
2014	1446
2015	1821

Observa-se que do dia 04 de maio de 2012 (data de inauguração do portal dados.gov.br) ao dia 17 de agosto de 2015, o portal teve uma média diária de 1108 sessões de usuários.

Em anexo, gráfico que mostra a evolução da quantidade de sessões do portal.



## *Obstáculos encontrados e soluções adotadas*

O grande desafio para a criação do portal dados.gov.br foi o orçamento bastante limitado, ou seja, não se dispunha de recursos financeiros e orçamentários e inicialmente contava com apenas três servidores públicos. Esse desafio foi solucionado contando com a colaboração de dezenas de participantes da sociedade civil. A falta de recursos também foi vencida com a utilização de softwares livres ou serviços de software gratuitos oferecidos na internet.

Outro desafio foi trabalhar em um projeto com colaboradores voluntários, o que nem sempre garantia o mesmo nível de compromisso que se houvesse uma equipe dedicada. Para ajustar o projeto à prática participativa, os prazos das entregas eram definidos com pouca antecedência, os escopos eram mais flexíveis e as substituições dos responsáveis por entregas eram frequentes. Entretanto, apesar da imprevisibilidade inerente a um projeto com colaboração voluntária e dinâmica, por vezes caótica, o saldo final é considerado bastante positivo, se comparado a um projeto feito apenas com recursos escassos. Além disso, essa característica participativa é uma forma de assegurar a satisfação da sociedade civil com o resultado.

A pouca inserção do tema dados abertos em 2010 foi resolvida pelo patrocínio dado pelo departamento e pela SLTI, que ajudaram a disseminar institucionalmente o tema. Esse obstáculo foi rapidamente superado com o surgimento da LAI e da OGP em 2011, que rapidamente tornou o tema bastante popular na esfera pública.

## *Fatores críticos de sucesso*

Ajudaram a dar visibilidade e importância ao tema, a atuação prévia da CGU em transparência, desde 2004, bem como a introdução da Lei de Acesso a Informação e da Parceria para Governo Aberto, em 2011. Isso facilitou a ter mais pessoas engajadas a participar e colaborar com o projeto. Um dos principais fatores críticos de sucesso da iniciativa foi o uso amplo da colaboração com a sociedade civil no planejamento e no desenvolvimento do portal. Assim, cidadãos e servidores públicos colaboraram de diversas formas, cada qual com seu perfil e habilidades (ex.: designers, programadores, etc.). A equipe demonstrou capacidade técnica, motivação e envolvimento para conduzir as atividades.

A condução metodológica das atividades foi outro fator fundamental para o sucesso da iniciativa. As reuniões eram anunciadas previamente em listas abertas de discussão na Internet e algumas delas (quando foi possível) contaram com transmissão ao vivo de vídeo para a Internet e participação remota de cidadãos. As tarefas de desenvolvimento eram selecionadas por um processo de desenvolvimento ágil baseado no SCRUM. Ao final, tudo era registrado numa wiki de acesso público, e as tarefas num gerenciador publicamente visível. Foi fundamental para viabilizar tudo isso o uso de soluções de software livre e de plataformas gratuitas.

No contexto da Parceria para Governo Aberto, foi fundamental para dar prioridade ao projeto dentro do governo o fato de constar no 1º Plano de Ação do Brasil a criação do Portal.

## *A iniciativa promove a sustentabilidade? De que forma?*

A necessidade dos governos no mundo todo em ampliar as iniciativas para modernização do Estado rumo ao Governo Aberto, se concretizam na implementação de diversas políticas fortemente embasadas no uso de plataformas tecnológicas. Dentre essas políticas destacam-se o Acesso à Informação e a indissociável política de Dados Abertos como infraestrutura basilar da transparência pública, como uma plataforma que sustenta um ecossistema de reutilização dos dados públicos, empoderando a população no exercício da cidadania.

Tradicionalmente, a Administração Pública disponibiliza informações estatísticas por meio de relatórios, boletins, anuários, etc., de forma impressa, com tiragem de exemplares por gráfica, e ainda, mesmo que em forma digital, em formato adequado e que favorece a impressão (PDF). Com o Portal Brasileiro de Dados Abertos, disseminou-se a prática de divulgar dados do setor público como dados abertos, o que estimula a criação de novas visualizações, infográficos, aplicações, etc., as quais são primariamente orientadas ao consumo em meio digital. Ao gradualmente atender à demanda por dados estatísticos, a disponibilização de dados abertos tende a reduzir a necessidade dos relatórios em forma impressa.

Outro aspecto em que o projeto promove a sustentabilidade é na redução dos pedidos de acesso à informações amparadas na Lei 12.527/2011. Uma vez publicados os dados proativamente, não há necessidade do cidadão solicitá-los. Além disso, os dados

encaminhados como resposta a um pedido de informação, se publicados subsequentemente como dados abertos, tendem a eliminar novos pedidos que tratem da mesma informação. Essa economia nos processos de trabalho voltados ao atendimento da transparência passiva (SIC) se traduzem em menos recursos energéticos e outros insumos utilizados pela máquina pública.

Pode-se dizer, ainda, que o projeto promove a sustentabilidade digital, pois tenta promover a reutilização e o reuso de dados existentes.

### *Por que a iniciativa pode ser considerada uma inovação em gestão?*

A gestão compartilhada e colaborativa é um modelo preconizado na atualidade, pois sua arquitetura de rede é mais capaz de utilizar o poder da inteligência coletiva do que suas concorrentes centenárias. Poucos países experimentaram compartilhar todas as fases de construção do trabalho como o Brasil o fez. A maioria teve a expectativa de publicar os dados abertos e aguardar a sociedade tomar ação. No caso do Brasil, o governo convidou a sociedade a planejar juntos quais projetos seriam desenvolvidos.

Inovou-se também com o uso de versão beta do portal para colher *feedback* dos usuários para o aperfeiçoamento do portal antes do lançamento. A realização de reuniões em espaços não institucionais, abertos à participação do público em ambiente informal, contribuiu para o bom andamento do projeto, pois quebrou barreiras culturais que normalmente inibem a colaboração dos cidadãos. Possibilitou-se ainda a participação remota nas reuniões para pessoas que não podiam se deslocar para Brasília.

O desenvolvimento do portal seguiu um modelo gerencial horizontal, em que as pessoas podem utilizar seu julgamento e tomar decisões, contribuir com opiniões, fomentar um ambiente de comunicação aberta. Internamente, isso não teria sido possível sem haver sintonia desde o Secretário até o Coordenador-Geral para o trabalho compartilhado. Foi utilizado o modelo de gestão por roteiro, uma inovação necessária para lidar com o caráter de imprevisibilidade da colaboração voluntário com a sociedade civil.