



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

TACIANA RITA SANTOS SOUZA

**A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NAS
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA ABORDAGEM
SOCIOTÉCNICA**

JOÃO PESSOA-PB

2022



TACIANA RITA SANTOS SOUZA

**A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NAS
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA ABORDAGEM
SOCIOTÉCNICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Administração e Sociedade, linha de Pesquisa Marketing e Tecnologia, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jácome de Moura Junior
Coorientador: Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini

JOÃO PESSOA-PB

2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S729a Souza, Taciana Rita Santos.

A aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados
Pessoais nas Instituições Federais de Ensino Superior à
luz da abordagem sociotécnica / Taciana Rita Santos
Souza. - João Pessoa, 2022.

150 f. : il.

Orientação: Pedro Jácome de Moura Junior.
Coorientação: Carlo Gabriel Porto Bellini.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.
2. Abordagem sociotécnica. 3. IFES - Instituições
Federais de Ensino Superior. I. Moura Junior, Pedro
Jácome de. II. Bellini, Carlo Gabriel Porto. III.
Título.

UFPB/BC

CDU 342.537.3:001.103(043)

TACIANA RITA SANTOS SOUZA

**APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NAS
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA
ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Administração e Sociedade, linha de Pesquisa Marketing e Tecnologia, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 30/11/2022

Banca Examinadora

Prof. Dr. Pedro Jácome de Moura Junior
Orientador – PPGA/UFPB

Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini
Coorientador – PPGA/UFPB


Prof. Dr. José Jorge Lima Dias Júnior
Examinador Interno – PPGA/UFPB


Prof. Dr. Carlos Denner dos Santos Júnior
Examinador Externo – FACE/UnB

JOÃO PESSOA-PB

2022

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me manter forte e com saúde, sentir a sua presença ao meu lado nos momentos mais difíceis e angustiantes ao longo desta caminhada me fortaleceu. Houve momentos em que achei que não iria suportar, mas a conversa com Deus foi essencial durante a minha jornada.

À minha família, que, em todos os momentos, me deu o maior suporte e forças. Sem eles não teria sido possível a conclusão deste mestrado. De fato, nunca estive sozinha e agradeço a cada um deles.

À minha doce e querida “Mainha”, que tanto me incentiva e apoia em minhas decisões. Jamais esquecerei das suas palavras de conforto, perseverança e carinho que me permitiram não desistir. O seu incentivo me fez perceber que mesmo diante das dificuldades devemos procurar vencê-las e isso nos torna mais fortes. Entre tantas angústias que passei durante esta jornada, a senhora sempre me apoiou, ouvindo ensaios de apresentações, relato dos textos das disciplinas, achando palavras repetidas nesta dissertação que eu nem mais conseguia identificar (risos). Obrigada, MÃE! Eu a amo mais que tudo.

Ao meu pai, Tito, que, mesmo sem compreender muito bem por que eu passava dias e noites diante da tela do computador, não deixou de me apoiar neste percurso. Às vezes a gente faz cada escolha, mas se era o que queríamos é seguir em frente e não desistir. Como meu pai sempre diz: “Fazer o que, não é? Agora é terminar”. “Painho”, obrigada por me mostrar que damos mais valor às coisas quando as conseguimos com sacrifícios.

Ao meu irmão, Tito Eugênio, que, mesmo sabendo que o caminho que havia decidido trilhar era solitário e difícil, sempre me dizia que não era impossível. Eu nem sei quantas vezes eu o “aperreei” com as minhas dúvidas ao longo deste trabalho. Muitas coisas que lia e que não entendia o sentido você vinha com suas explicações e, como um toque de mágica, iluminava a minha mente e o bloqueio que estava sentindo ia embora. Obrigada por me ouvir e por todo o apoio.

Ao meu noivo, Marcos Antônio, que esteve ao meu lado e viveu esta nova vida acadêmica, me ouvindo nos momentos de desespero e alertando para os momentos de pausa para cuidar da minha saúde. A vida acadêmica não é fácil, mas de fato os desafios vão nos tornando mais fortes. Hoje, sinto que tive coragem de enfrentar os meus medos, angústias e inquietações que surgiram ao cursar este mestrado e sem você ao meu lado nada disso teria se tornado realidade. Obrigada, “Moreno”! Os seus conselhos foram muito valiosos.

Ao meu cunhado, Miguel, que também acompanhou minhas angústias, indecisões e sempre me mostrou que, embora o mestrado fosse difícil, eu iria superar esta etapa da minha vida e tudo ia ficar bem. Miguel, obrigada.

Agradeço as experiências compartilhadas e vividas com os meus colegas do mestrado da turma 45, Allisson e Gabrielle. Embora a pandemia não tenha permitido o encontro físico, estávamos ali sempre firmes e fortes para a batalha do mestrado, ainda que virtualmente. Foi uma experiência incrível cursar o mestrado com vocês.

Ao meu orientador, o Professor Pedro Jácome, que me fez perceber o quanto o nosso esforço vale a pena. Sem a sua orientação, a construção deste trabalho não teria sido possível. Obrigada pelos ensinamentos e por me fazer perceber o quanto a pesquisa acadêmica nos transforma enquanto pessoas e profissionais.

Aos colegas do grupo de pesquisa ODIn, Ricardo, Altamar e Eduardo, assim como o Professor Pedro, que comanda este grupo que foi um suporte na minha trajetória do mestrado. Obrigada, pessoal!

Ao meu coorientador, Professor Carlo Bellini, pelas observações feitas para que este trabalho pudesse ser de fato uma pesquisa acadêmica.

Aos membros da banca, professores Carlos Denner e Jorge Dias, pelas suas valiosas contribuições para este trabalho. Certamente, as suas colocações me fizeram enxergar mais além. Aos senhores, obrigada pelo aprendizado.

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB e aos demais professores e, em especial, ao Professor Nelsio Abreu, deixo os meus agradecimentos pela atenção de sempre. Parabéns, a equipe do PPGA é de excelência.

Agradeço, ainda, a todos os entrevistados que se disponibilizaram a participar e contribuir com esta pesquisa.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio quando decidi fazer o mestrado.

Às demais pessoas que conheci durante a minha passagem pelo PPGA.

Por fim, deixo meus agradecimentos a todos aqueles que, direta ou indiretamente, se fizeram presentes ao longo desta jornada. Obrigada a todos!

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar as dificuldades do processo de implementação e adequação da LGPD em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), à luz da Abordagem Sociotécnica. Em um primeiro momento, a realização da RSL forneceu subsídios para compreender as principais discussões existentes na literatura acerca da LGPD. Já o estudo empírico configurou-se como qualitativo e exploratório, sendo que a análise documental compreendeu o período de agosto de 2020 a agosto de 2022. Como procedimentos de coleta e análise de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas por meio do método “bola de neve” com os Diretores ou Superintendentes da área de Tecnologia da Informação, os encarregados de dados pessoais e membros de comissões ou grupos técnicos de trabalho diretamente envolvidos no processo de implementação e adequação da LGPD. No total, foram entrevistados 26 servidores de 18 IFES das seguintes regiões do País: Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste. Para atingir os objetivos traçados, foram definidas para a análise de conteúdo quatro categorias analíticas: 1) Organização; 2) Gestão; 3) Privacidade e Segurança; e 4) Mapeamento de Processos. Os resultados demonstraram que apenas quatro IFES se encontram em nível mais avançado para a LGPD, tendo já implementado sua política de privacidade, enquanto a maior parte apenas tem iniciativas mínimas para a proteção de dados pessoais. Com relação à aplicabilidade dos princípios da LGPD, destacou-se mais ênfase para os seguintes: segurança, finalidade, adequação, necessidade e prevenção, os quais necessitam de maior atenção por parte das instituições no processo de implementação e adequação a LGPD. De acordo com os resultados, fatores como a falta de pessoal, dificuldades orçamentárias, capacitação dos servidores, o fluxo processual e a ausência de sistemas para o recebimento de solicitações ou encaminhamento de ações para o tratamento de dados pessoais apresentam-se como desafios a serem enfrentados. Somam-se a isso, os aspectos relacionados com a cultura organizacional e a própria organização das tarefas, que também dificultam alcançar o caminho da conformidade. Quanto às recomendações futuras, sugere-se explorar outras organizações definindo-se parâmetros para alcançar a efetiva conformidade. Espera-se que os resultados discutidos possam ser enriquecidos com a inclusão de atores que não estiveram presentes na análise dos dados, a exemplo dos servidores que estão lotados nos seguintes setores: Gestão de Pessoas, Procuradoria Jurídica, Ensino, Licitações e Contratos nas IFES.

Palavras-chave: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Abordagem Sociotécnica. Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the difficulties of the LGPD implementation and optimization process in the Federal Institutions of Higher Education (IFES), in the light of the Sociotechnical Approach. At first, performing the RSL provided credits to understand the main discussions existing in the literature on the LGPD. The empirical study, on the other hand, is qualitative and exploratory, and the document analysis covered the period from August 2020 to August 2022. As procedures for data collection and analysis, semi-structured interviews were carried out using the “snowball” method. with Directors or Superintendents of the Information Technology area, personal data officers and members of commissions or technical working groups directly involved in the process of implementing and supervising the LGPD. In total, 26 civil servants from 18 IFES in the following regions of the country were taken: North, Northeast, Midwest and Southeast. In order to achieve the established objectives, four analytical categories were defined for the content analysis: 1) Organization; 2) Management; 3) Privacy and Security; and 4) Process Mapping. The enthusiastic results are that only four IFES are at the most advanced level for the LGPD, having already implemented their privacy policy, while the majority only have minimal initiatives for the protection of personal data. With regard to the applicability of the LGPD principles, more emphasis was placed on the following: security, intuition, need, necessity and prevention, which were of greater attention by the institutions in the process of implementing and improving the LGPD. According to the results, factors such as the lack of personnel, budgetary difficulties, training of servers, the procedural flow and the absence of systems for receiving remission or forwarding actions for the processing of personal data are presented as challenges to be addressed faced. Added to this are aspects related to organizational culture and the organization of tasks, which also make it difficult to achieve compliance. As for future recommendations, it is suggested to explore other organizations defining parameters to achieve effective compliance. It is expected that the results discussed can be enriched with the inclusion of actors who were not present in the data analysis, such as the servers that are allocated in the following sectors: People Management, Legal Advocacy, Education, Tenders and Contracts in the IFES.

Keywords: General Data Protection Law (GDPL). Sociotechnical Approach. Federal Institutions of Higher Education (FIHE).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Linha do tempo para a LGPD	22
Figura 2 - Princípios da LGPD	27
Figura 3 - Dados de auditoria no Setor Público Federal.....	31
Figura 4 - Diamante de Leavitt.....	34
Figura 5 - LGPD e a Abordagem Sociotécnica	38
Figura 6 - Sistema Sociotécnico associado aos Princípios da LGPD.....	40
Figura 7 - Etapas para a Revisão Sistemática da Literatura	44
Figura 8 - <i>Strings</i> para obtenção dos artigos a serem analisados	46
Figura 9 - Passos para obtenção dos artigos analisados	49
Figura 10 - Desenho da pesquisa.....	59
Figura 11 - Nuvem de palavras	68
Figura 12 - Panorama das instituições	72
Figura 13 - Escopo de adequação à LGPD.....	74
Figura 14 - Níveis de implementação da LGPD.....	129
Figura 15 - Níveis de adequação das instituições à LGPD.....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sanções Administrativas	25
Quadro 2 - Pesquisa nas bases de dados.....	47
Quadro 3 – Informações dos participantes e da entrevista	54
Quadro 4 - Categorias de análise.....	57
Quadro 5 - Documentos relacionados à LGPD	69
Quadro 6 - Setores para modificação na estrutura organizacional	81
Quadro 7 - Capacitações sobre a LGPD	92
Quadro 8 - Frequência de palavras	122
Quadro 9 - Síntese dos resultados	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfis dos servidores entrevistados	67
Gráfico 2 - Percentual dos setores	83
Gráfico 3 - Níveis de informações no <i>site</i> institucional	113
Gráfico 4 - Percentual de IFES com violação na segurança de dados pessoais	116

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
CAFe	Comunidade Acadêmica Federada
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i> - Regulamento Geral de Proteção de Dados – Regras de Privacidade da União Europeia
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MCDA	<i>Multiple Criteria Decision Analysis</i> - Análise de Decisão de Múltiplos Critérios
RG	Registro Geral
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UnB	Universidade de Brasília
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 Justificativa e relevância da pesquisa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.....	21
2.1.1 Instituições Federais de Ensino Superior.....	28
2.1.2 Tratamento de dados pessoais na Administração Pública	32
2.2 Abordagem Sociotécnica.....	33
2.3 Abordagem Sociotécnica e a LGPD	37
2.3.1 Sistema Sociotécnico <i>versus</i> Princípios da LGPD	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Revisão Sistemática da Literatura	42
3.1.1 Seleção da literatura.....	43
3.1.2 Critérios de inclusão e exclusão	45
3.1.3 Seleção dos Estudos.....	46
3.2 Estudo Empírico	50
3.2.1 Caracterização da pesquisa.....	50
3.2.2 Sujeitos da pesquisa.....	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
4.1 Síntese e análise dos dados extraídos da Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....	59
4.2 Contexto da entrevista	65
4.3 Análise Documental	68
4.4 LGPD: uma preocupação emergente?	70
4.5 A LGPD à luz das dimensões sociais e técnicas	77
4.5.1 Estrutura.....	78
4.5.1.1 Mudança estrutural	79
4.5.1.2 Governança	83
4.5.2 Pessoas.....	87
4.5.2.1 Capacitação.....	87
4.5.2.2 Servidores	91

4.5.2.3 Encarregado de dados	94
4.5.2.4 Cultura organizacional.....	98
4.5.3 Tecnologia	100
4.5.3.1 Sistemas	101
4.5.3.2 Sítio institucional.....	103
4.5.3.3 Segurança da Informação	113
4.5.4 Tarefas	116
4.5.4.1 Processos.....	116
4.5.1.2 Inventário de Dados Pessoais	119
4.6 Princípios da LGPD.....	121
4.7 Traçando o caminho para a adequação.....	127
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
5.1 Implicações Teóricas, Práticas e Sociais	135
5.2 Limitações e trabalhos futuros.....	137
REFERÊNCIAS	139
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	147
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	150

1 INTRODUÇÃO

A coleta e o processamento de dados pessoais realizados por organizações dos mais variados tipos tiveram tamanha relevância que, na última década, passou a ser frequentemente aceito que os usuários da Internet trocassem com as empresas os seus dados pessoais pelo livre acesso aos serviços dessa rede mundial. Todavia, ainda permaneciam as preocupações relacionadas com a forma como os dados estavam sendo coletados e disponibilizados por essas organizações (CHMIELARZ, 2019).

Considerando a grande quantidade de dados que são coletados ao longo do tempo e nos mais diversos lugares, tanto em organizações públicas quanto privadas, bem como a velocidade do processamento de dados pessoais e a sua disponibilização na Internet, faz-se necessária a existência de normas que tratem da proteção de dados pessoais (MEKOVEC; PERAS, 2020).

Para Ferrão *et al.* (2021) o uso exacerbado de dados pessoais pelas organizações, evidenciou, em diversos países, a importância de existir uma legislação específica para tratar desse tema. Ao falarmos em proteção de dados pessoais, observa-se uma preocupação renovada no âmbito mundial, especialmente por conta de incidentes como o ocorrido com a empresa *Cambridge Analytica*¹, acusada de utilizar dados pessoais para interceder nas eleições dos Estados Unidos, em 2016. Dentro dessa perspectiva, objetivando a privacidade, inúmeros países publicaram leis para que empresas e pessoas pudessem proteger os dados dos seus cidadãos, de modo que, no caso de exposição indevida desses dados pessoais, sofressem sanções em decorrência de sua violação (RIBEIRO; CANEDO, 2020).

Contudo, foi somente após a publicação da lei europeia – a *General Data Protection Regulation (GDPR)* ou Regulamento Geral de Proteção de Dados, em tradução livre –, em 2016, e a sua entrada em vigor, em maio de 2018, que o Brasil criou uma legislação específica relativamente à proteção de dados, uma vez que tal marco regulatório trouxe consigo uma nova era para a privacidade (HOONAGLE; SLOOT; ZUIDERVEEN BORGESIUS, 2019).

No Brasil, a Lei n.º 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), estabelece um conjunto de normas e procedimentos relativos ao tratamento

¹ A empresa de consultoria *Cambridge Analytica*, contratada em 2016 para auxiliar nas eleições à presidência de Donald Trump, nos Estados Unidos, a partir de um vazamento de dados do *Facebook*, acessou indevidamente dados pessoais de mais de 80 milhões de cidadãos norte-americanos. Desse modo, em poder desses dados, a *Cambridge Analytica* realizou campanhas de marketing orientada a influenciar a opinião pública nas eleições em que Trump era candidato a presidente (GONÇALVES, 2019), de forma que o acesso às informações se tornou crucial para a sua eleição (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

de dados pessoais – quer seja por pessoa natural, quer seja por pessoa jurídica de direito público ou privado –, incluindo os chamados meios digitais (BRASIL, 2018). Desse modo, tendo em conta os recentes desafios relacionados com a segurança e a privacidade, assim como o surgimento de novas demandas, a LGPD foi promulgada no Brasil com o objetivo de proteger os direitos fundamentais à liberdade e à privacidade, ambos tutelados pela atual Constituição do país (BRASIL, 2018).

A normativa possui instrumentos que permite ao cidadão ter conhecimento sobre o tratamento aplicado aos seus dados pessoais e se, de fato, está sendo realizado conforme os propósitos informados. Para as organizações brasileiras, a implementação da LGPD mostra a transparência e responsabilidade com os titulares dos dados. Ao preconizar, em seu artigo 6º, princípios para o tratamento de dados pessoais e que estes devem observar a boa-fé, a LGPD beneficia não apenas os cidadãos, mas também as organizações brasileiras (BRASIL, 2018; FERRÃO *et al.*, 2021).

Dada a importância desses princípios, Ferrão *et al.* (2021) a partir da perspectiva dos profissionais de TI, elaboraram um diagnóstico para as organizações privadas e da administração pública federal, a fim de que pudessem compreender os processamentos dos dados pessoais nessas instituições e observância aos princípios dispostos na LGPD. Os autores, com a pesquisa, captaram que grande parte das organizações no Brasil ainda não possuem maturidade para a governança e gestão de dados, bem como quanto à privacidade e segurança de informações.

Com efeito, um estudo empreendido por Canedo *et al.* (2021) destaca que as organizações brasileiras precisam cumprir com o disposto na LGPD, mas, para isso, necessitam que os sistemas existentes ou os novos estejam em conformidade com a referida lei. A partir de uma revisão na literatura analisaram como as organizações públicas e privadas no país estão cumprindo com os regramentos dispostos na LGPD. Sob a perspectiva dos profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) procuraram compreender o cenário brasileiro para adequação da lei e os resultados obtidos indicaram que as organizações no Brasil não estão em total alinhamento com a lei.

De modo semelhante, Silva (2020) realizou um estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada na cidade de São Paulo, com o objetivo de compreender a *compliance* e a proteção de dados pessoais. Para tanto, propõe uma abordagem conceitual e funcional, relacionando a LGPD com as práticas de Governança de TI e gestão de riscos. A pesquisa, por meio de entrevista semiestruturada, diagnosticou que a instituição ainda se encontra em fase

inicial quanto ao entendimento sobre a LGPD e os seus impactos, principalmente pelo fato de os gestores não possuírem conhecimento satisfatório sobre a lei. Os achados mostraram que 76% dos entrevistados não observaram políticas de Governança de TI na instituição e que 100% afirma não ter divulgação dessas políticas. Para além disso, não foi identificado um projeto formal de *compliance* para a LGPD em nenhum dos setores acadêmicos e administrativos da IES analisada.

Paralelamente, Ribeiro e Canedo (2020) realizaram um estudo de caso no Centro de Informática da Universidade de Brasília (UnB), com o objetivo de identificar e selecionar quais critérios de segurança de dados pessoais são imprescindíveis para a implementação da LGPD nos sistemas de *softwares* da universidade. Para a análise dos princípios da LGPD, os autores fizeram o uso da Análise de Decisão de Múltiplos Critérios (*Multiple Criteria Decision Analysis* – MCDA), que é uma ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisões e definição de prioridades. A utilização do MCDA permitiu que os autores identificassem a principal iniciativa a ser tomada pela instituição para obter a segurança dos dados pessoais nos seus sistemas. Os resultados do estudo evidenciaram que o critério de riscos de privacidade de dados deve ter prioridade para implementação na UnB. Além disso, dos dez princípios elencados na LGPD, constatou-se que a universidade precisa priorizar a implementação, nesta ordem, dos seguintes princípios: segurança, necessidade e prevenção.

Ao proceder com um levantamento bibliográfico, Rojas (2020) procurou identificar trabalhos que discutissem acerca da aplicação da LGPD nas instituições de ensino. A partir de então, procedeu à realização de um estudo de caso a fim de verificar como o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) está se adequando a essa normativa. Para tanto, foram entrevistados servidores da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) e os resultados mostraram que a instituição ainda está nos estágios iniciais quanto ao atendimento à lei, pois, das treze questões que foram analisadas, o IFSC não conseguiu atender, de forma satisfatória, nenhuma delas, o que acaba por confirmar o nível crítico da instituição para atender o disposto na LGPD.

Ainda que tenham sido identificadas pesquisas na Universidade de Brasília (RIBEIRO; CANEDO, 2020) e no Instituto Federal de Santa Catarina (ROJAS, 2020), sob a perspectiva dos profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI), observa-se a importância de considerar a visão de outros profissionais que também lidam diretamente com dados pessoais, pois, para além dos aspectos eminentemente tecnológicos, é certo que a

estrutura organizacional, as pessoas que compõem a instituição e as tarefas ali desempenhadas podem impactar de forma significativa na proteção desses dados.

É oportuno destacar que os estudos anteriormente citados enfocaram aspectos técnicos da lei, sendo que a UnB se voltou para a segurança de dados pessoais em conformidade com a LGPD, utilizando a Análise de Decisão de Múltiplos Critérios em conjunto com o método PROMETHEE II (*Preference Ranking Method for Enrichment Evaluation*), que é utilizado para a classificação de alternativas, e com o método de análise hierárquica, o AHP (*Analytic Hierarchy Process*) (RIBEIRO; CANEDO, 2021). Já Rojas (2020), buscando entender o impacto da LGPD nas instituições de ensino, traz para a discussão fatores tecnológicos como *Big Data*, Inteligência Artificial e Internet das Coisas, abordando como estes podem impactar na privacidade dos dados pessoais.

Partindo desse pressuposto, o presente estudo propõe avaliar as dificuldades do processo de implementação e adequação da LGPD nas Instituições Federais de Ensino Superior por meio da Abordagem Sociotécnica. A exemplo da UnB e do IFSC, observou-se maior direcionamento para análise dos elementos técnicos da lei, favorecendo a relevância de analisar a LGPD sobre enfoque teórico da Abordagem Sociotécnica.

Para efeito dessa pesquisa, entende-se que os sistemas sociotécnicos (estruturas, pessoas, tecnologia e tarefas) são interdependentes e, portanto, que as atividades relacionadas com esses quatro componentes só serão bem desenvolvidas se estiverem em sintonia (HACKMAN; OLDHAM, 1980). Assim, uma mudança no ambiente externo influencia o contexto organizacional e acaba por impactar nos subsistemas técnicos ou sociais, de tal modo que a organização precisa receber essas mudanças de maneira que cause menor interferência possível (APPELBAUM, 1997).

Nesse contexto, a LGPD apresenta-se como um importante mecanismo para a proteção de dados, estendendo a sua aplicabilidade a entes públicos e privados. Os controladores, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, devem definir de forma transparente os motivos pelos quais precisam de dados de terceiros e os titulares desses dados, por sua vez, possuem liberdade para disponibilizá-los ou não, se assim o entenderem (GREGORI, 2020).

Fugazza e Saldanha (2017) ressaltam que ainda que as pessoas estejam introduzidas em um contexto que contribui para uma cultura de transparência, não se tem uma garantia da proteção da privacidade no mundo digital, o que constitui um problema na contemporaneidade. Afinal, foi somente com o surgimento da LGPD que o tratamento de dados pessoais por pessoa

natural e em organizações públicas e privadas passou a ser efetivamente regulamentado, incluindo os meios digitais. Posto isso, é de suma importância a compreensão dos órgãos do governo e empresas quanto aos impactos trazidos pela lei para o tratamento de dados pessoais, principalmente no que diz respeito às mudanças a serem executadas para adequação da organização à LGPD.

Assim, ao tomar por base a Abordagem Sociotécnica como suporte teórico, o presente trabalho tem como objetivo central investigar as dificuldades do processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em Instituições Federais de Ensino Superior. Paralelamente, este estudo conta com os seguintes objetivos específicos: I) Verificar a existência de medidas de segurança e privacidade adotadas pelas IFES e se estão em conformidade com a LGPD; II) Discutir a relação das dimensões da Abordagem Sociotécnica com a LGPD nas IFES; III) Identificar a aplicabilidade dos princípios da LGPD nas IFES.

Face ao exposto, o Capítulo 2 traz um panorama sobre as discussões relacionadas com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, especialmente quanto à sua implementação e adequação nas Instituições Federais de Ensino Superior. Por conseguinte, são apresentadas as principais discussões na literatura sobre a Abordagem Sociotécnica e como modificações nos elementos técnicos e sociais impactam na implementação e adequação da LGPD.

No Capítulo 3, em um primeiro momento, apresenta-se a Revisão Sistemática da Literatura dos estudos que relacionavam a proteção de dados pessoais com a administração pública, com o ensino superior ou com a Abordagem Sociotécnica, no período de 2016 a 2021. Posteriormente, aborda-se no estudo empírico os sujeitos da pesquisa que foram: os diretores ou superintendentes da área de Tecnologia da Informação, os encarregados de dados pessoais e membros de comissões ou grupos técnicos de trabalho diretamente envolvidos no processo de implementação e adequação da LGPD nas instituições analisadas.

No Capítulo 4, são apresentadas as categorias analíticas definidas para o *corpus* de análise, ao passo que se interpreta os resultados obtidos com a pesquisa. Por fim, nas considerações finais, destaca-se que as Instituições Federais de Ensino Superior estão caminhando para a adequação, mas fatores como a falta de pessoal; dificuldades orçamentárias; capacitação dos servidores; o fluxo processual; e a ausência de sistemas para o recebimento de solicitações ou encaminhamento de ações para o tratamento de dados pessoais, apresentam-se como desafios a serem enfrentados.

1.2 Justificativa e relevância da pesquisa

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no Brasil tem por base o GDPR, cuja finalidade é proteger os dados pessoais e a livre circulação desses dados. Assim, ao dispor sobre o tratamento de dados pessoais, a LGPD também define sanções que os agentes poderão sofrer em caso de sua violação (BRASIL, 2018). Desse modo, as organizações (públicas ou privadas) precisam estar em conformidade com a LGPD para a adequada coleta, armazenamento e tratamento dos dados pessoais, assegurando proteção aos usuários e impondo penalidades para as organizações em caso de descumprimento da lei (CANEDO *et al.*, 2021).

Destaca-se que a falta de adequação à LGPD implica para as IFES a não conformidade com a referida normativa e conseqüentemente pode ocasionar a aplicação de sanções pela ANPD. Portanto, é importante verificar como vem ocorrendo o processo de implementação da LGPD nas IFES e como elas têm se organizado para enfrentar as dificuldades, tendo em conta as limitações de pessoal e aparatos tecnológicos. Ademais, é importante analisar quais as motivações que as IFES possuem quanto aos aspectos de *compliance* e para de fato seguirem o disposto na lei de proteção de dados pessoais.

Assim, este trabalho mostra-se relevante tendo em vista que, embora tenham sido identificados estudos que analisem a aplicação da LGPD em instituições públicas (RIBEIRO; CANEDO, 2020; ROJAS, 2020), a temática carece de maiores aprofundamentos, já que a LGPD entrou em vigor desde agosto de 2020 e muitas instituições ainda estão em fase de adequação (BARBOSA *et al.*, 2021; MARTINS *et al.*, 2021).

Oliveira e Leite (2020) concordam com essa lacuna científica sobre o tema. Para os autores, as discussões relacionadas com a implementação e com os impactos dessa normativa na administração pública ainda são bastante incipientes. Nesse sentido, afigura-se imperativo analisar como vem sendo feita a implementação e a adequação da LGPD por órgãos públicos, considerando, de um lado, o dever de transparência por parte da administração pública e, de outro, o direito à privacidade que os usuários dessas instituições possuem, no que se refere ao tratamento de dados pessoais.

Para além disso, por serem recentes na literatura trabalhos que discutam a LGPD, entende-se que esta pesquisa seja inédita ao se debruçar sobre esse tema relacionando-o com a Abordagem Sociotécnica. Com isso, pretende-se investigar o tema a partir da percepção dos gestores de Tecnologia da Informação, dos encarregados de dados e/ou dos servidores que são membros de comissões e/ou, ainda, de grupos técnicos de trabalho (GTT) para implementação da LGPD. A escolha desses sujeitos deve-se ao fato de eles estarem mais diretamente

envolvidos nas IFES com as discussões sobre o tratamento de dados pessoais, no âmbito institucional.

Adicionalmente, entende-se que um olhar para os elementos dispostos na LGPD e o modo como estes sofrem influência das dimensões do sistema sociotécnico proporcionará uma análise mais aprofundada das principais dificuldades do processo de implementação e adequação da LGPD não apenas nas IFES, mas em outras organizações no âmbito público ou privado.

No que se refere às motivações deste estudo, a escolha do tema deve-se, em primeiro lugar, à recente LGPD e às consequências oriundas a partir da sua vigência, tendo em vista que as organizações podem sofrer sanções administrativas em caso de infrações à lei. Desse modo, o presente trabalho proporcionará que as instituições compreendam não apenas a necessidade de se adequar a legislação, mas que a LGPD vai muito além de uma mera adequação: ela traz aspectos positivos para as organizações, pois, ao assegurar aos titulares dos dados maior segurança, compreende-se que as pessoas passam a ter mais confiança para disponibilizarem suas informações pessoais. Além disso, contribuirá para que as organizações repensem a forma como estão estruturadas e possam seguir uma cultura direcionada para a transparência e proteção de dados pessoais.

O trabalho auxiliará as IFES a terem uma percepção das principais dificuldades que estão tendo para se adequar à LGPD, tais como: desenvolver políticas de privacidade e segurança; realizar o inventário de dados; mapeamento de processos; capacitação do quadro de pessoal e a adequada gestão documental, de modo que se solicitem apenas as informações do titular que a instituição não possui, evitando assim a coleta de dados desnecessários.

Em segundo lugar, esta pesquisa é relevante pelo fato de os pesquisadores abordarem questões relacionadas com a implementação da LGPD em instituições públicas e privadas, mas não voltarem a atenção para análises de instituições de ensino federais sob a ótica de outros profissionais que não sejam da área de TI (ROJAS, 2020; RIBEIRO; CANEDO, 2020; CANEDO *et al.*, 2021) e que são responsáveis pelo tratamento de dados pessoais nas IES ou estejam envolvidos no processo de implementação e adequação da LGPD no âmbito institucional.

E, finalmente, por considerar as implicações teóricas e práticas deste estudo para o campo da Administração e áreas afins. Do ponto de vista teórico, ao apresentar estudos seminais e contemporâneos sobre a Abordagem Sociotécnica (estrutura, pessoas, tecnologia e tarefas) e relacioná-los com a LGPD – ou seja, como a aplicação dessa lei influencia na estrutura

organizacional, nas pessoas que fazem parte da organização, na adaptação às novas tecnologias e, conseqüentemente, nas tarefas a serem desenvolvidas. Para além disso, o presente estudo possibilitará reflexões acerca do que os responsáveis pelo tratamento de dados pessoais afirmam com o que eles praticam em relação ao que está disposto na LGPD e como a referida normativa impacta no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. E, ainda, permite compreender a importância do mapeamento de processos institucionais para melhor adequação à LGPD.

Quanto aos aspectos práticos, este trabalho poderá auxiliar as instituições de ensino na identificação dos setores que merecem maiores investimentos em elementos tecnológicos, capacitação de funcionários e/ou servidores, alterações em sua estrutura organizacional, bem como subsidiar os órgãos da administração pública para atender o disposto na LGPD, contribuindo, assim, para a sua efetividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentado o enquadramento teórico necessário para fundamentar o presente estudo. Em um primeiro momento, será feita a abordagem pormenorizada da LGPD, incluindo a sua definição, estruturação, implementação e adequação às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Em seguida, será analisada a perspectiva da Abordagem Sociotécnica, partindo da definição de autores clássicos Eric Trist e Hugh Murray (1993), Günter Ropohl (1999) e Enid Mumford (2006). Finalmente, a LGPD será analisada à luz da Abordagem Sociotécnica.

2.1 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

Verifica-se que, no decorrer da última década (anos 2010), aspectos políticos e econômicos contribuíram para a criação da LGPD no Brasil, entre os quais se destacam o Marco Civil da Internet (Lei n.º 12.965/2014) e o Regulamento Geral da Lei de Proteção de Dados da União Europeia, que passou a vigorar em maio de 2018 (LOUZEIRO *et al.*, 2021).

Ressalta-se que a LGPD toma como base o GDPR, que tem por objetivo proteger os dados pessoais no âmbito da União Europeia (SILVA; CALEGARI; GOMES, 2019). Ao determinar as diretrizes para o tratamento de dados pessoais, esse regulamento implicou mudanças não somente na Europa, mas em todos os países que possuíam relações comerciais com o continente europeu. Desse modo, outros países – como é o caso do Brasil – se viram obrigados a alterar ou mesmo criar normativas diretamente relacionadas com a proteção de dados pessoais, a fim de que pudessem se adequar às exigências do mercado europeu (RIBEIRO; CANEDO, 2020).

O contexto internacional acaba por reforçar a necessidade da criação de um marco regulatório nacional. Desse modo, o Presidente da República sancionou, em 2018, a LGPD no Brasil, instituindo uma legislação específica de proteção de dados voltada não apenas para as empresas privadas, mas também para os órgãos da administração pública. Embora a Lei n.º 13.709, conhecida como LGPD², tenha sido aprovada em agosto de 2018, só entrou em vigor em agosto de 2020 (BRASIL, 2019).

² Em seu artigo 65, é determinado o prazo para a lei entrar em vigor, sendo o dia 28 de dezembro de 2018, quanto aos arts. 55-A, 55-B, 55-C, 55-D, 55-E, 55-F, 55-G, 55-H, 55-I, 55-J, 55-K, 55-L, 58-A e 58-B; e os demais artigos 24 (vinte e quatro) meses após a data de sua publicação (BRASIL, 2018). Todavia, fatores como o isolamento social, em março de 2020, devido à pandemia da COVID-19, obrigaram as organizações brasileiras, de modo repentino, alterarem a rotina de suas atividades para o trabalho remoto (FERRÃO *et al.*, 2021). Com efeito, as sanções administrativas dispostas nos artigos 52, 53 e 54 passaram a

Para melhor ilustrar o exposto, a Figura 1 apresenta uma breve cronologia sobre o assunto, envolvendo as discussões relacionadas com a proteção de dados pessoais desde a Constituição Federal de 1988, bem como evidencia outros atos normativos que abordam o tema, culminando no surgimento da LGPD, em 2018:

Figura 1 - Linha do tempo para a LGPD.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Embora a LGPD seja recente e mais específica para tratar sobre a proteção do direito de privacidade, esse assunto já é garantido desde a promulgação da Constituição Federal (1988), tendo sido referendado, posteriormente, no Código de Defesa do Consumidor (Lei n.º 8.078/1990), na Lei do *Habeas Data* (Lei n.º 9.507/1997), na Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011), no Decreto do Comércio Eletrônico (n.º 7.962/2013) e, mais recentemente, na Lei do Marco Civil da Internet (Lei n.º 12.965/2014) (GARCIA *et al.*, 2020). É oportuno ressaltar que, antes da criação da LGPD, merece também atenção a Lei Carolina Dieckman (Lei n.º 12.737/2012), que dispõe sobre crimes informáticos e surgiu como meio para assegurar que não haja a violação da privacidade, resguardando assim o direito à proteção de dados pessoais (MACHADO; DUARTE, 2021).

Entretanto, é somente a partir da aprovação do Marco Civil da Internet que se aprofunda a discussão em torno da proteção de dados pessoais, quando são estabelecidos os princípios, as garantias, os direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil (BRASIL, 2014). Por não ter ainda no país uma regulamentação específica para a proteção de dados pessoais, a Lei do Marco Civil da Internet passa a dispor, mesmo de forma inicial, acerca do tratamento dos dados pessoais (FLÔRES; SILVA, 2020).

É válido salientar que, com a pandemia do Coronavírus (COVID-19), a LGPD também sofreu os efeitos desse período, tendo sido prorrogada a aplicação das suas sanções para 1º de

valer apenas em 1º de agosto de 2021, por força da Lei nº 14.010, dado o caráter emergencial da pandemia do coronavírus (BRASIL, 2020).

agosto de 2021, através da Lei n.º 14.010, de 10 de junho de 2020, que versava acerca do regime jurídico emergencial durante o período pandêmico (BRASIL, 2020). Garcel *et al.* (2020) preceituam que o uso dos dados pessoais se mostrou essencial para o desenvolvimento de políticas de combate ao enfrentamento do vírus. Logo, segundo os autores, a LGPD é um importante marco regulatório e as prorrogações para sua vigência acarretaram não somente prejuízos aos direitos e garantias fundamentais, tutelados por essa normativa, mas também a fatores econômicos ao atingir, por exemplo, empresas de produtos e serviços que precisavam estar em conformidade com a referida normativa.

Para melhor entendimento da aplicação da LGPD, a legislação classifica os dados da seguinte forma: o **dado pessoal** é a informação que possibilita a identificação de uma pessoa natural ou torná-la identificável, a exemplo do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), do Registro Geral (RG), do nome, entre outros; o **dado sensível** é o dado pessoal que revela sobre a origem racial ou etnia, religião, opinião política, informações de saúde, orientação sexual e outros, quando vinculado a uma pessoa natural, podendo, assim, culminar em discriminação; por fim, o **dado anonimizado** está relacionado com o dado do titular que não possa ser identificado, tendo em vista a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis quando do seu tratamento (Art. 5º, I-III, Lei n.º 13.709, 2018).

Nessa direção, Almeida *et al.* (2020) afirmam que a LGPD estabelece estratégias, que propiciam a proteção dos dados pessoais, e dispõe sobre mecanismos como a **anonimização**, que constitui o uso de meios técnicos que impossibilitam a associação de um dado, ainda que direta ou indiretamente, a um indivíduo; e a **pseudonomização**, que retira informações e atribui codificações ao indivíduo.

É oportuno destacar ainda que o tratamento de dados consiste em toda operação realizada com dados pessoais, como as relacionadas com a “coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração” (Art. 5º, X, Lei n.º 13.709, 2018).

A LGPD também define as atribuições dos agentes de tratamento de dados pessoais, de modo que o controlador ou o operador poderá ser pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado. Todavia, enquanto ao controlador competem as decisões referentes ao tratamento dos dados, o operador é quem faz o tratamento dos dados em nome do controlador (Art. 5º, VI-VII, Lei n.º 13.709, 2018). Já o encarregado, por sua vez, é o responsável por manter a

comunicação entre o controlador, o titular dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e sua indicação é feita pelo controlador e operador (BRASIL, 2019).

Como disposto na LGPD, Botelho e Camargo (2021) destacam que o tratamento de dados pessoais só ocorrerá quando tiver sido designado o encarregado de dados, também denominado como *Data Protection Officer* (DPO). Dessa forma, atuando como elo entre o controlador, o titular dos dados e a ANPD, conforme preceitua o artigo 41, § 2º da LGPD, as atividades do encarregado de dados pessoais constituem em: I) deferir reclamações e comunicações dos titulares, bem como realizar esclarecimentos e encaminhamentos; II) receber comunicações oriundas da Autoridade Nacional e adotar providências; III) informar aos funcionários e contratados da instituição em relação às medidas a serem tomadas para a proteção de dados pessoais; e IV) desempenhar as atribuições definidas pelo controlador ou que estejam em normas complementares.

Quanto ao titular dos dados, a LGPD destaca, em seu artigo 9º, que seja assegurado o direito de acesso às informações quando do tratamento dos seus dados, devendo ser disponibilizadas de maneira clara, adequada, de modo que atenda outras particularidades dispostas nessa normativa, a fim de cumprir com o princípio do livre acesso, quais sejam: I) a finalidade a que se destina o tratamento; II) forma e duração, atentando-se para os segredos comercial e industrial; III) definição do controlador; IV) informações de contato do controlador; V) informações sobre o uso compartilhado de dados pelo controlador e o propósito; VI) as atribuições dos agentes que farão o tratamento; e VII) direitos do titular, com referência aos direitos que podem obter do controlador quando do tratamento dos seus dados (BRASIL, 2018).

A ANPD, criada através da Lei n.º 13.853, de 8 de julho de 2019, é o órgão responsável pela fiscalização e regulação da LGPD no Brasil. O papel da ANPD é orientar as organizações públicas e privadas quanto à aplicação da lei e, posteriormente, fiscalizar e advertir, sendo a punição aplicada somente após essas etapas (BRASIL, 2019). É válido salientar que as atribuições do encarregado de dados poderão sofrer alterações propostas pela ANPD a partir de normas adicionais, inclusive, podendo deliberar pela ausência do encarregado, a depender da natureza e do porte da instituição ou quantidade de operações de tratamento de dados pessoais. Para mais, a autoridade nacional poderá estabelecer de que maneira será feita a publicidade das operações de tratamento de dados pessoais pelo Poder Público (BRASIL, 2018), de modo que cabe a essa entidade assegurar transparência nas atividades de tratamento de dados (BOTELHO; CAMARGO, 2021).

A ANPD também poderá estabelecer que o controlador faça o Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais – *Data Protection Impact Assessment* (DPIA) – até mesmo de dados sensíveis, relativos às operações de tratamento de dados. Dessa forma, o DPIA deverá possuir, no mínimo: o detalhamento dos tipos de dados que serão coletados; os meios usados para a coleta e para garantir a segurança das informações; e, finalmente, a análise do controlador no que diz respeito às medidas, proteção e mecanismos para atenuação de riscos adotados (BRASIL, 2018; GARCEL *et al.*, 2020).

Importa ressaltar que os órgãos públicos também estão sujeitos a sanções administrativas, quando há a exposição de informações pessoais. O Capítulo IV, do artigo 23 ao 32 da LGPD, dispõe acerca das regras que o Poder Público deverá observar quando realizar o tratamento de dados pessoais, bem como estabelece as responsabilidades nos casos em que houver infração à lei (BRASIL, 2018).

Destaca-se que a LGPD determina as regras para o tratamento dos dados pessoais e que a sua não observância acarreta penalidades para as organizações (MACEDO, 2018). Conforme o artigo 52 da LGPD, em caso de infrações praticadas pelos agentes de tratamento de dados, cabe à autoridade nacional aplicar sanções administrativas, que variam desde a aplicação de advertência, multas, suspensão do exercício das atividades relacionadas com o tratamento de dados ou, até mesmo, proibição parcial ou total dessas atividades (BRASIL, 2020), tal como disposto no Quadro 1:

Quadro 1 - Sanções administrativas.

Inciso	Sanções Administrativas
I	advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas;
II	multa simples, de até 2% (dois por cento) do faturamento da pessoa jurídica de direito privado, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração;
III	multa diária, observado o limite total a que se refere o inciso II;
IV	publicização da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência;
V	bloqueio dos dados pessoais a que se refere a infração até a sua regularização;
VI	eliminação dos dados pessoais a que se refere a infração;
VII	(VETADO);
VIII	(VETADO);
IX	(VETADO);
X	suspensão parcial do funcionamento do banco de dados a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador (Incluído pela Lei n.º 13.853, de 2019);
XI	suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais a que se refere a infração pelo período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável por igual período (Incluído pela Lei n.º 13.853, de 2019);

XII	proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados (Incluído pela Lei n.º 13.853, de 2019).
------------	---

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no art. 52 da LGPD.

Almeida *et al.* (2020) evidenciam que, para a adequação da lei de proteção de dados pessoais, faz-se necessário um olhar atencioso para a realização de investimentos em tecnologia, infraestrutura e que o pessoal seja capacitado para que possam tratar os dados pessoais em consonância com os dispositivos da LGPD. Além disso, em caso de descumprimento dessa normativa, os órgãos sejam responsabilizados e sofram as sanções previstas.

Assim, para que as organizações estejam em conformidade com a LGPD, é preciso compreender como essa lei afeta as tarefas desenvolvidas pelas pessoas que fazem parte da organização e, em especial, os gestores de TI, encarregado de dados e demais profissionais que lidam com os dados pessoais e necessitam atuar observando a estrutura de que dispõem e os aparatos tecnológicos, para garantir segurança e privacidade no tratamento dos dados pessoais.

Com isso, é importante considerar a sensibilização dos mais diversos atores que integram a organização, uma vez que frente às problematizações levantadas, observou-se um maior direcionamento das discussões em volta dos aspectos tecnológicos. Desse modo, as instituições precisam realizar esforços para a conscientização de outros profissionais que não são da área de TI e que lidam de forma direta ou indireta com o tratamento de dados pessoais.

Para o entendimento da LGPD de maneira mais abrangente, é essencial que as atividades de tratamento de dados, que são de responsabilidade do operador, sejam pautadas na boa-fé e nos princípios elencados em seu artigo 6º, conforme o disposto na Figura 2:

Figura 2 - Princípios da LGPD.

Finalidade	• Realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos e informados ao titular.
Adequação	• Compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular.
Necessidade	• Limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades.
Livre Acesso	• Garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento.
Qualidade dos Dados	• Garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados.
Transparência	• Garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre o tratamento dos dados.
Segurança	• Utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados.
Prevenção	• Adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais.
Não Discriminação	• Impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.
Responsabilização e Prestação de Contas	• Demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes.

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no art. 6º da LGPD (2018).

Dessa forma, os princípios da LGPD visam assegurar aos indivíduos que as suas informações pessoais sejam tratadas de acordo com as finalidades a que se destinam. O aumento dos riscos à segurança da informação evidenciou a necessidade da proteção dos dados dos cidadãos que são fornecidos às organizações, em virtude de uma relação de confiança. Portanto, é com a LGPD que os titulares dos dados passam a ter garantias mínimas em relação ao uso de suas informações pessoais disponibilizadas para as organizações (PINHEIRO, 2021).

Beltramini e Gunther (2021) destacam que a instituição da LGPD no Brasil favorece a construção de uma cultura de proteção de dados, pois traz consigo os elementos que a disciplinam, como princípios, direitos e obrigações que orientam a utilização de dados pessoais. Do mesmo modo, Castro, Silva e Canedo (2022) destacam que a LGPD assegura a proteção e a privacidade dos dados pessoais, evitando que haja o vazamento de informações sensíveis. Assim, além de garantir os direitos individuais, essa normativa traz maior segurança jurídica aos titulares dos dados quando do processamento de suas informações que foram disponibilizadas, já que delimita as obrigações das organizações no que diz respeito à coleta, ao armazenamento, processamento e compartilhamento de dados pessoais. De resto, a LGPD

fomenta o desenvolvimento tecnológico ao delimitar regras para o adequado uso de dados pessoais, bem como contribui para que as organizações estejam preparadas para a adequação e saibam como enfrentar eventuais riscos de vazamentos de dados.

2.1.1 Instituições Federais de Ensino Superior

No Brasil, a educação superior pública e privada compreende Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Institutos Federais e os Centros Federais de Educação Tecnológica (MEC/INEP, 2022). No âmbito da administração pública, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são representadas pelas Universidades Federais e pelas seguintes instituições: Institutos Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II, criados a partir da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008).

É válido salientar que, no decorrer dos anos, as matrículas na rede pública vêm crescendo gradualmente, de modo que a rede federal apresentou, entre os anos de 2010 e 2020, um aumento de 33,6% em matrículas, dos quais quase dois terços foram em cursos de graduação. Na rede federal, apenas em 2020, as universidades obtiveram 82,2% das matrículas em curso de graduação, seguidas pelos Institutos Federais, com 17,4% levando essas organizações a uma representação de 99,5% das matrículas para os cursos de graduação no âmbito federal (BRASIL, 2022).

Considerando o número de matrículas nos cursos de graduação (presencial e a distância), as instituições da rede federal apresentaram, de acordo com o Censo da Educação Superior em 2020, 1.254.080 de alunos matriculados, sendo 1.175.189 referentes ao ensino presencial e 78.891 para o ensino a distância, ambos de graduação; e os IF/CEFET tiveram 217.690 de matrículas, entre as quais 202.079 para os cursos presenciais e 15.611 para a modalidade a distância. A título de comparação, refira-se que na esfera estadual foram no total 623.729 matrículas, entre as quais 547.811 para a modalidade presencial e 75.918 a distância. Já para os municípios, 75.980 para os cursos de graduação presencial e 2.563 a distância, totalizando 78.543 matrículas (CENSO/INEP, 2020).

Tendo em vista a quantidade e a diversidade de dados que as instituições de ensino superior possuem e os diferentes formatos em que estes se encontram, de acordo com Dias Júnior (2021), isso acaba impactando na geração de informações e na análise que os gestores fazem quando em posse desses dados. Assim, as IES devem direcionar a atenção para uma

gestão de governança de dados, de modo que a instituição esteja atenta aos tipos de dados que podem ser disponibilizados, e quem os deve disponibilizar, para além dos direitos e deveres de quem informa e/ou fornece tais dados.

Ao realizar o tratamento dos dados pessoais, o poder público deve atender à sua finalidade fornecendo informações claras e atualizadas ao titular dos dados, bem como à finalidade que justifica a disponibilização dos dados que serão utilizados (BRASIL, 2018). Independentemente de a organização ser pública ou privada, precisa estar em conformidade com o disposto na LGPD, merecendo uma atenção especial para as IFES, em virtude da quantidade de dados pessoais pelos quais essas instituições se responsabilizam.

Face a este contexto e tendo em vista as informações mais recentes disponibilizadas pelo Censo da Educação Superior em 2020 (BRASIL, 2022), quando se comparam os resultados apresentados para as esferas federal, estadual e municipal, verifica-se que a rede federal possui maior número de ingressantes por processo seletivo, matrículas e concluintes.

Ressalta-se que o tratamento de dados nessas instituições não compreende apenas o aluno, mas também os profissionais que trabalham nestas. Neste aspecto, verifica-se um aparente conflito existente na administração pública entre o dever de transparência nessas instituições e o direito à privacidade dos seus usuários.

O destaque feito por Bioni, Silva e Martins (2022) sobre a existência de um possível conflito entre a LAI e a LGPD revela que, diferentemente do que se interpreta, essas legislações são convergentes. Ainda que a LAI possua como regra geral a publicidade e o sigilo como a exceção, a LGPD não é direcionada para limitar o acesso à informação, mas, sim, para que esse fluxo seja claro e acessível. Logo, esses dois dispositivos legais expressam a transparência por órgãos públicos. Todavia, compete ao controlador dos dados pessoais definir quais os propósitos para disponibilização da informação e comunicar ao titular como será feito o tratamento desses dados.

Na Lei de Acesso à Informação (LAI), a regra é a transparência e o sigilo a exceção, de modo que planilhas com diversas informações sejam de fácil acesso. A título de exemplificação, destaca-se a remuneração dos servidores, que pode ser acessada por qualquer cidadão e, ainda que adentre a privacidade dos titulares desses dados, em decorrência da transparência, tais dados são publicizados. Já a LGPD traz, em seus princípios do livre acesso e transparência, novos aspectos relativos à transparência dos dados e, ao regulamentar a LAI, conforme referido em seu artigo 23, *caput*, preconiza que a administração pública deverá explicitar os motivos

que ocasionaram a transparência dos dados pessoais, além de informar como coletam e utilizam esses dados (XAVIER, 2020).

Do mesmo modo, Sievers Júnior (2020) enfatiza que os dados dos agentes públicos podem ser publicizados, a exemplo de remuneração de servidores, por se tratar de informação de interesse público e que prevalece sobre o interesse privado. Assim, para os dados que não possuem interesse dos cidadãos, a Administração Pública deverá seguir as regras dispostas na LGPD quanto à privacidade dos dados pessoais.

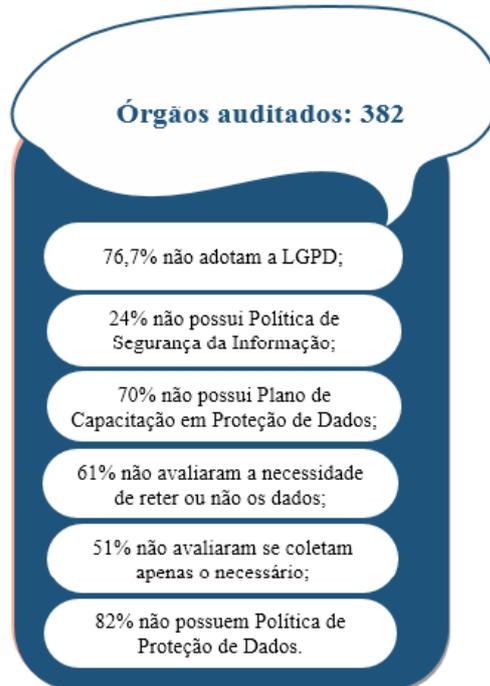
Quando se volta a atenção para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), autores como Silva Neto e Teixeira (2022) destacam que também há uma preocupação referente à existência de um embate entre a LAI e a LGPD no que tange à transparência pública, principalmente no que diz respeito ao funcionamento dos órgãos públicos, especialmente no caso das IFES. Com efeito, a partir de uma pesquisa realizada por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), com 22 universidades federais e 8 institutos federais, os autores concluíram não haver contraposição entre as duas normativas, posto que as IFES analisadas enfrentam dificuldades em relação à interpretação da lei de proteção de dados pessoais para o que pode ou não ser divulgado.

Lourenço e Taques (2020) apontam que a Administração Pública detém uma série de informações e dados pessoais, por possuir contato com uma diversidade de informações dos cidadãos. Em virtude disso, está sujeita a maiores riscos, como possíveis danos aos titulares dos dados que estão em seu poder.

Em relatório publicado em junho de 2022, em decorrência de auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 382 órgãos da Administração Pública Federal, identificou-se que as organizações auditadas se encontravam nos seguintes níveis: 17,8% em grau inexpressivo; 58,9% em nível inicial; 20,4% intermediário e apenas 2,9% delas em nível elevado. Para essa análise, foram considerados os seguintes fatores: preparação; contexto organizacional; liderança; capacitação; conformidade do tratamento; direitos do titular; compartilhamento de dados pessoais; violação de dados pessoais e medidas de proteção.

A partir da Figura 3, observam-se informações resumidas e extraídas do relatório do TCU (2022) quanto ao estágio de adequação para os 382 órgãos do setor público que foram auditados:

Figura 3 - Dados de auditoria no Setor Público Federal.



Fonte: Elaboração própria (2022), com base no Acórdão 1384/2022- TCU- 15/06/2022.

O levantamento realizado evidenciou que essas instituições trazem riscos elevados para a privacidade dos cidadãos que possuem dados pessoais coletados e tratados pela Administração Pública Federal. Portanto, o trabalho desenvolvido pelo TCU denota a importância de serem desenvolvidos guias, normativos e medidas que assegurem a adequada implementação da LGPD (TCU, 2022).

Lugati e Almeida (2022) destacam a importância da construção de uma cultura de transparência para a implementação da LGPD. Entretanto, segundo análise realizada por esses autores, o que se observou, a partir de um levantamento das modificações propostas por essa normativa, é que a cultura de transparência foi deixada de lado e o foco está direcionado para a implementação da LGPD, de modo que as empresas não sofram sanções em caso de descumprimento da referida normativa.

Na seção seguinte, serão abordadas discussões de diversos autores com relação ao tratamento de dados pessoais feito pelos órgãos públicos.

2.1.2 Tratamento de dados pessoais na Administração Pública

Tendo em vista a LGPD, é imprescindível a compreensão acerca de suas bases legais entre as instituições públicas e privadas. Essa normativa possui um capítulo específico que disciplina sobre o tratamento de dados pessoais pela administração pública, dando uma atenção especial para as regras e responsabilidades a serem adotadas no contexto do serviço público (ROJAS, 2020), além de trazer novos desafios para o Poder Público, especialmente quanto à participação do titular no tratamento dos seus dados (LOURENÇO; TAQUES, 2020).

Magacho e Trento (2021) enfatizam que a inserção do setor público na LGPD representa um marco para a Administração Pública, impondo o investimento em políticas de segurança e o tratamento dos dados pessoais em consonância com os propósitos que foram informados ao titular dos dados, evitando o uso incompatível com sua finalidade. Os autores afirmam que, ainda que haja constantes avanços em tecnologia, os sistemas de informação podem, por exemplo, sofrer invasões por *hackers* e vazamentos de dados pessoais. Nessa perspectiva, cabe ao Poder Público investir em aparatos tecnológicos que possam garantir a segurança e proteção dos dados pessoais dos titulares, promover mudanças culturais na organização e adotar políticas para que possam estar em conformidade com a LGPD.

Para Canedo *et al.* (2021), a privacidade tem sido vista como uma constante preocupação para os sistemas que fazem uso de informações pessoais. Atividades que antes eram privadas ou compartilhadas com pessoas específicas, agora deixam vestígios que podem expor interesses, características, crenças e projetos dos usuários. Para os autores, observam-se, na literatura, diversos relatos de vazamentos de informações pessoais, tanto por organizações públicas ou privadas, sendo intencionais ou não. Por isso, é importante que as pessoas saibam o devido fluxo para o tratamento dos dados pessoais e compreendam a importância de a organização estar em conformidade com a LGPD (MAGACHO; TRENTO, 2021).

Crespo (2021) aponta que o Poder Público, independentemente de sua esfera, precisa promover medidas direcionadas para a conformidade com a LGPD. Em decorrência do quantitativo de dados pessoais pelos quais órgãos públicos são responsáveis, seja por obrigação legal, fins de pesquisas, políticas públicas, atendimento em hospitais, emissão de documentos de identificação como o RG e CPF, entre outros, verifica-se o quanto é importante que o Poder Público observe os regramentos da LGPD. Para o autor, o Brasil ainda precisa desenvolver uma cultura de transparência quanto à proteção de dados pessoais e privacidade, salientando ainda

que a conscientização dos gestores e servidores se mostra imprescindível nesse processo para o desenvolvimento de práticas e diretrizes em conformidade com a lei de proteção de dados.

De acordo com Stelze *et al.* (2019), as organizações sofrem o impacto com a implementação da LGPD, afinal, a forma como operam com os dados pessoais foi mudada bruscamente. As instituições e, entre elas, as de ensino superior também se deparam com desafios e efeitos ocasionados na gestão em decorrência da aplicação da lei. Os autores enfatizam que as instituições de ensino superior trabalham com outros dados pessoais que não são de alunos, mostrando, como um desafio, a forma como o acesso e o compartilhamento desses dados serão resguardados.

Barbosa *et al.* (2021) reforçam a importância de as organizações públicas ou privadas possuírem uma cultura para o tratamento de dados pessoais em consonância com a LGPD. Os autores dedicam uma atenção para o tratamento de dados pelo Poder Público, especialmente as instituições públicas de ensino, que também precisam se adequar à lei assegurando a proteção dos dados pessoais. Para eles, a transformação cultural, capacitação dos profissionais, mudanças técnicas e administrativas dentro da instituição são elementos que impactam na conformidade com a LGPD. Logo, salientam a necessidade de trabalhos que tragam à tona os obstáculos a serem vencidos pelas instituições públicas de ensino para a implementação da LGPD e possam auxiliar os gestores quanto à adesão dos seus dispositivos.

Observa-se que, quando se está diante do Poder Público, há peculiaridades, tais como os seus objetivos e as suas finalidades, que carecem de uma atenção em decorrência do interesse público quanto ao tratamento dos dados pessoais (AGUILERA; DI BIASE, 2021), do mesmo modo para as instituições federais de ensino (RIBEIRO; CANEDO, 2020; ROJAS, 2020).

Dentro dessa perspectiva, observou-se, na literatura, a necessidade de se realizar mais estudos direcionados para avaliar as dificuldades do processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em Instituições de Ensino Superior na Administração Pública Federal. Além do mais, não foram identificados trabalhos que relacionassem a LGPD com a Abordagem Sociotécnica, evidenciando uma possível lacuna na literatura.

2.2 Abordagem Sociotécnica

A Abordagem Sociotécnica teve sua origem no Instituto Tavistock de Relações Humanas, em Londres, no final da década de 1950. Ao considerar o contexto de trabalho, os

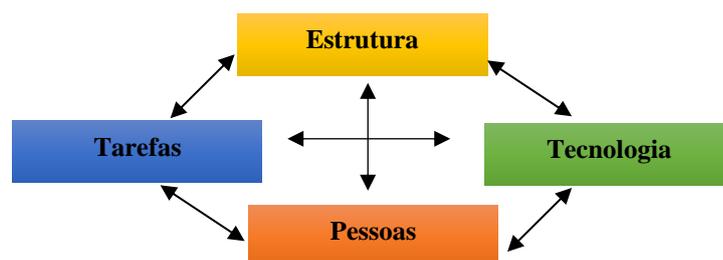
estudos denotavam a preocupação com a adaptação das pessoas ao ambiente de trabalho (ROPOHL, 1999).

Do mesmo modo, Klein (2014) afirma que a Teoria Sociotécnica advém dos estudos de pesquisadores do Instituto Tavistock sobre as consequências ocasionadas pela tecnologia em uma mina de carvão. Segundo ele, essa abordagem sugere que a tecnologia e as pessoas em um ambiente de trabalho são interdependentes, de forma que cada um desses elementos influencia o outro, em uma relação mútua.

De acordo com Mumford (2006), o movimento sociotécnico é internacionalizado a partir da criação do Conselho para a Qualidade de Vida no Trabalho, que era constituído por acadêmicos de países de todo o mundo. Para a autora, a abordagem é percebida pelos seus criadores como forma de potencializar a inteligência e as habilidades das pessoas e de conectá-las com novas tecnologias que transformam o modo de viver e trabalhar. Em linhas gerais, a Abordagem Sociotécnica constitui-se em um conjunto de princípios e processos humanistas para ambientes que associam tecnologia e mudança (CORREIA 2013; MUMFORD, 2006).

Segundo Bostrom e Heinen (1977), o sistema sociotécnico é constituído pelo sistema técnico (tecnologia e tarefas) e o sistema social (estrutura e pessoas), de tal modo que essas quatro variáveis se relacionam de forma igualitária. Para Correia (2013), Leavitt (1965) foi o primeiro autor a situar as quatro variáveis para caracterizar o sistema de trabalho. Comumente denominado de Diamante de Leavitt, o modelo é representado por um losango com setas duplas que integram as variáveis entre si (que, por sua vez, compõem todo o sistema organizacional), de forma que a interligação desses quatro componentes define o caminho de uma organização. Desse modo, quaisquer mudanças em um desses elementos afetarão todos os outros e, por isso, precisam ser ajustados para acomodar as modificações. O Diamante de Leavitt é muito utilizado na condução de mudanças organizacionais (THAKUR, 2013), conforme ilustra a Figura 4, tendo sido adaptado por Sarker (2000):

Figura 4 - Diamante de Leavitt.



Fonte: Adaptado de Sarker (2000).

De acordo com Thakur (2013), a variável estrutura está relacionada não apenas com os níveis hierárquicos da organização, mas também com os sistemas de comunicação entre os setores. A tecnologia inclui, ainda, os equipamentos para a realização das tarefas, a exemplo de computadores, *softwares*, etc. As tarefas, por sua vez, são as atividades que as pessoas desenvolvem para atingir os objetivos organizacionais. Finalmente, as pessoas são definidas pelo modo como utilizam os seus conhecimentos e as suas habilidades para o desenvolvimento da organização.

Durkin, Mulholland e McCartan (2015) destacam que a *Socio-Technical Theory* – SST, em tradução livre, Teoria Sociotécnica - fornece uma estrutura que subsidia a análise de questões organizacionais quando há uma interação entre as dimensões sociais (humanas) e as dimensões técnicas (novas tecnologias). Para os autores, os elementos que compõem o sistema sociotécnico são: 1) o **subsistema técnico**, que abarca tecnologia, máquinas, processos, procedimentos e ambiente físico; e (2) o **subsistema social**, que envolve estrutura, pessoas, atitudes, comportamentos e relacionamentos.

Ainda segundo os autores, a Abordagem Sociotécnica ganha destaque em estudos organizacionais, ao se considerar a interação entre a dimensão social (humana) e técnica (novas tecnologias) de forma harmônica. Desse modo, ao abordarem a lente da Teoria Sociotécnica, procuram compreender o papel das novas mídias em contextos financeiros nas relações banco-cliente, funções da equipe, interação entre clientes e funcionários e novas tecnologias, a partir da opinião de 665 clientes de *e-banking*.

Robertson *et al.* (2015) destacam que o aumento de diversos tipos de *frameworks*, modelos e métodos pode ser compreendido como uma consequência para o sucesso dos sistemas sociotécnicos. Nesse contexto, ressaltam a necessidade de mais pesquisas que direcionem o olhar para o desenho de sistemas sociotécnicos considerando os diversos ambientes externos e, em especial, as variações de grupos culturais, tais como atitudes, padrões de comportamento, costumes, que precisam ser levados em consideração e incluídos na estrutura, nos sistemas da organização, assim como o subsistema tecnologia.

Malatji, Solms e Marnewick (2019) discutem as lacunas sociotécnicas nas informações organizacionais e nas práticas de segurança cibernética. Para tanto, enfatizam os fatores sociais, técnicos e ambientais que impactam as práticas de segurança, a partir da teoria dos sistemas sociotécnicos. Desse modo, o modelo conceitual desenvolvido pelos autores teve como objetivo examinar informações e estruturas de segurança cibernética, resultando em uma estrutura de

sistemas sociotécnicos que pode ser utilizada para informações existentes ou novas, bem como para segurança cibernética na organização.

Os resultados evidenciaram que a aplicação dos sistemas sociotécnicos para domínio da informação e cibersegurança auxiliam no êxito das informações obtidas e práticas de segurança cibernética, contribuindo, assim, para que diretores de segurança, gerentes de risco e gerentes de tecnologia da informação compreendam a necessidade de destacar a igual importância das dimensões social, técnica e ambiental da informação e da segurança cibernética (MALATJI; SOLMS; MARNEWICK, 2019).

Segundo os autores, o sistema sociotécnico em uma organização consiste na junção de pessoas, tecnologias, estruturas e processos que interagem com a dimensão humana e técnica. Ou seja, eles argumentam que para o alcance dos objetivos da organização é preciso, de um lado, atender às questões sociais, dando significado às pessoas e ao seu trabalho, e, de outro, observar como os fatores técnicos contribuem para a obtenção dos resultados organizacionais.

A partir da análise de 25 artigos obtidos através da revisão sistemática, Bellini, Pereira e Correia (2022) fizeram o uso do modelo sociotécnico de Leavitt (1965) para categorizar os fatores ambientais identificados em cada um dos estudos. Para os autores, os subsistemas técnico e social atuam com forças opostas para a procrastinação dos trabalhadores de TI quando estes se encontram no desenvolvimento de suas atividades. A partir da análise do ambiente organizacional, os autores destacaram que as quatro dimensões do modelo de Leavitt levam a concluir que existem forças contrárias em relação aos fenômenos organizacionais e, no caso do estudo realizado, volta-se para a procrastinação de tarefas.

Assim, a partir desse estudo sobre a procrastinação de profissionais de TI, os autores observaram que as quatro dimensões do sistema sociotécnico (tarefas, tecnologia, estrutura e pessoas) podem atuar de forma contraditória no ambiente organizacional, levando a uma outra interpretação para o modelo de mudança organizacional de Leavitt (1965). Ou seja, enquanto esse modelo considera que as quatro dimensões são interdependentes e possuem a mesma relevância, os autores concluíram no estudo que os subsistemas técnicos e sociais podem operar de forma oposta para eventos que ocorrem no ambiente organizacional.

Observam-se, na literatura, discussões que envolvem as dimensões sociotécnicas relacionadas com assuntos sobre: contextos financeiros; práticas de segurança cibernética; bem como a importância de se direcionar a atenção para o modo como as dimensões sociais (humanas) e técnicas (novas tecnologias) acabam por afetar no desempenho da organização.

Por essas razões, tal teoria foi considerada para análise da LGPD, pois, considerando os avanços tecnológicos e os dados pessoais vistos como o “novo petróleo³” (BELTRAMINI; GUNTHER, 2021), destaca-se que os elementos técnicos e sociais sofrem influência do ambiente, principalmente com a implementação e adequação de normativa que disciplina acerca de como os dados pessoais deverão ser tratados pelas organizações.

Face ao exposto, compreende-se que a LGPD impacta a forma como as organizações lidam com dados pessoais e que os elementos tecnológicos modificam a relação entre os subsistemas técnicos e sociais em uma organização (MONTANO; DILLON, 2005), afetando pessoas, estrutura, tarefas e a própria tecnologia.

2.3 Abordagem Sociotécnica e a LGPD

De acordo com Thakur (2003), as pessoas são os membros da organização e, ao considerar essa dimensão, importa avaliar as habilidades, o conhecimento e a produtividade dos indivíduos. Ressalta-se que, se ocorrer mudanças nas tarefas, estrutura e tecnologia, a variável pessoas também sofrerá modificações. De forma análoga, pensando em como as tarefas estão sendo feitas e quais os objetivos organizacionais a serem alcançados, aquelas também são afetadas pelas mudanças nas demais variáveis.

Quanto à estrutura, as relações e formas de comunicação entre os diferentes níveis de gestão denotam como a hierarquia está organizada e, por outro lado, alterações nos outros fatores do Diamante de Leavitt modificam a estrutura. Em contrapartida, a tecnologia que auxilia ou simplifica a execução de atividades pelas pessoas na organização, quando mudanças são realizadas nos demais componentes, também precisará de ajustes (THAKUR, 2003).

Segundo Dias Júnior (2021), as IES possuem uma diversidade de dados que podem ser convertidos em informações e utilizados para auxiliar no processo decisório, de modo que propiciem melhor administração dos recursos de que dispõem. Entretanto, o fato de os dados estarem disponibilizados de forma dispersa, em distintos formatos e estruturas, dificulta uma gestão baseada em dados, o que, por sua vez, inviabiliza os gestores institucionais a tomarem decisões considerando os dados que possuem. Portanto, o autor enfatiza a necessidade de uma

³ A frase “*Data is the new oil*” - que pode ser traduzida para o português como “Dados são o novo petróleo” - foi criada pelo matemático britânico Clive Humby. Assim, como o petróleo, a frase evidencia que os dados também são valiosos para quem os possui (MIGLIORI, 2020).

governança de dados em conformidade com a LGPD, para que, assim, possa assegurar que o responsável na instituição desenvolva tarefas e tome decisões de acordo com o disposto na lei de tratamento dos dados pessoais.

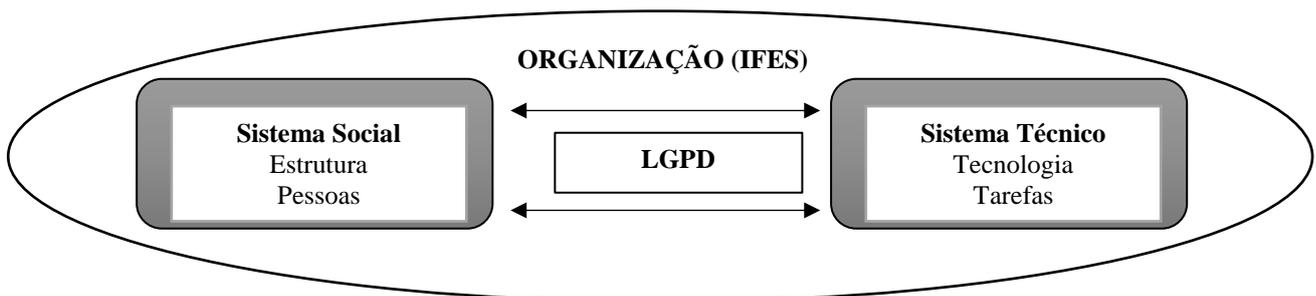
Assim, para que as organizações se adequem à LGPD, faz-se necessário compreender como os responsáveis pelo tratamento de dados pessoais lidam com esses dados na administração pública e, a partir daí, analisar sob a perspectiva da Abordagem Sociotécnica, quais as dificuldades do processo de implementação e adequação da LGPD nas IFES.

É válido salientar que a própria LGPD já implica mudanças em todo o ambiente e, principalmente, na forma como os componentes sociotécnicos se relacionam uns com os outros. Por isso, é importante compreender o impacto da lei na organização de maneira mais ampla e fazer com que os diferentes componentes estejam em sintonia.

O presente trabalho, ao analisar a LGPD à luz da Abordagem Sociotécnica, parte da ideia de que, para garantir o adequado tratamento de dados é preciso levar em consideração o sistema técnico (tecnologia e tarefas) e o sistema social (estrutura e pessoas), uma vez que qualquer modificação em um desses elementos afeta o desempenho organizacional e, conseqüentemente, poderá afetar a aplicação da própria LGPD.

Com base na Abordagem Sociotécnica, desenvolveu-se o modelo conforme a Figura 5, que ilustra como o sistema sociotécnico pode impactar na LGPD:

Figura 5 - LGPD e a Abordagem Sociotécnica.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Com base em Bostrom e Heinen (1977); Durkin, Mulholland e McCartan (2015).

O modelo proposto na Figura 5 apresenta, de um lado, o sistema social (estrutura e pessoas) e, de outro, o sistema técnico (tecnologia e tarefas). Ao centro, encontra-se a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), evidenciando como essa normativa modifica o ambiente organizacional e afeta os componentes sociotécnicos, bem como a forma como esses

elementos se relacionam entre si. A associação estabelecida na Figura 5 considera as quatro variáveis da estrutura do Diamante de Leavitt (1965), conforme já explicitado anteriormente.

Nesse sentido, entende-se que a organização são as IFES e que ajustes em algumas dessas quatro variáveis podem impactar na implementação e adequação da LGPD nessas instituições. Ao destacar a variável pessoas, pressupõe-se, por exemplo, que o que elas fazem nas instituições pode convergir ou não com a conformidade da LGPD, implicando, assim, em ajustes nas outras variáveis.

Desse modo, considera-se que para o sistema social estão presentes a estrutura e as pessoas, enquanto que para o sistema técnico destacam-se a tecnologia e tarefas, pois essas dimensões da Abordagem Sociotécnica serão utilizadas como as quatro categorias analíticas do presente trabalho.

Na subseção seguinte, será feita uma associação do sistema sociotécnico com os dez princípios dispostos no artigo 6º da LGPD, que define o que deve ser observado nas atividades de tratamento de dados pessoais. A escolha por utilizar essa relação decorre do fato de que os elementos sociais e técnicos estão interrelacionados com os princípios, quais sejam: Finalidade; Adequação; Necessidade; Livre Acesso; Qualidade dos Dados; Transparência; Segurança; Prevenção; Não Discriminação; Responsabilização e Prestação de Contas.

2.3.1 Sistema Sociotécnico *versus* Princípios da LGPD

Tendo como ponto de partida a leitura dos conceitos para o sistema sociotécnico e as definições dos princípios contidos no artigo 6º da LGPD, procurou-se analisar a interligação entre as pessoas, a estrutura, as tarefas e as tecnologias. Desse modo, a partir dos conceitos extraídos das dimensões do sistema sociotécnico e da análise de cada um dos dez princípios dispostos na LGPD, elaborou-se a Figura 6:

Figura 6 - Sistema Sociotécnico associado aos Princípios da LGPD.



Fonte: Elaboração própria (2022).

No centro da figura, encontra-se a Abordagem Sociotécnica, que engloba as quatro dimensões: estrutura, pessoas, tecnologia e tarefas. Já nas bordas da figura, encontram-se os dez princípios contidos na LGPD, que estão associados às atividades de tratamento de dados pessoais. O entendimento considerado nesta pesquisa é o de que todos esses princípios estão envolvidos com as dimensões sociais e técnicas e, portanto, busca-se compreender quais as dificuldades da implementação e adequação da LGPD nas IFES. Por fim, com as entrevistas realizadas objetivou-se, refletir como vem ocorrendo essa adequação, utilizando-se a Abordagem Sociotécnica na interpretação desse processo.

Face ao exposto, considera-se que, com a vigência da LGPD, as organizações precisam se adequar a essa lei e, conseqüentemente, implica ajustes nos subsistemas social e técnico. Por conseguinte, pressupõe-se que alterações nas variáveis estrutura, pessoas, tecnologias e tarefas também podem influenciar na aplicação dos princípios da LGPD, bem como impactar em sua

implementação e adequação nas instituições de ensino – especificamente no âmbito da administração pública federal, que constitui o foco de interesse deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos definidos para atingir os objetivos deste trabalho. Para isso, estes contaram com os critérios utilizados para a seleção da literatura, a caracterização da pesquisa, a delimitação dos participantes, a coleta e análise dos dados, bem como o desenho de pesquisa.

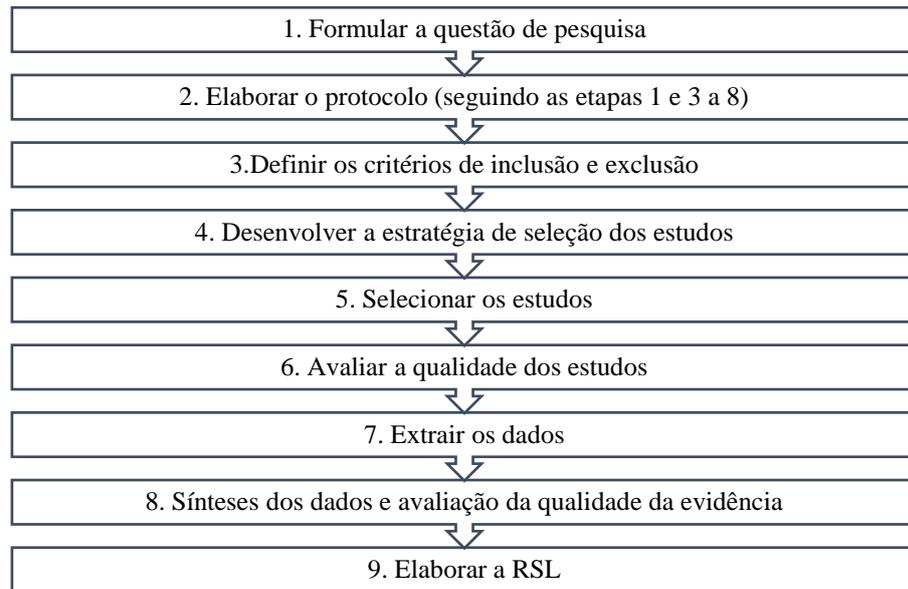
3.1 Revisão Sistemática da Literatura

Para Kitchemam (2004), através das revisões sistemáticas, é possível identificar e analisar todos os estudos relevantes para uma determinada questão de pesquisa ou para áreas de interesse. Para isso, o pesquisador precisa desenvolver um protocolo de busca com estratégia rigorosa e verificável, permitindo que outros pesquisadores repliquem o estudo utilizando a mesma metodologia. Para a autora, além de identificar lacunas, as revisões sistemáticas fornecem estrutura para posicionar novas pesquisas ou hipóteses.

De forma análoga, Donato e Donato (2019) afirmam que a utilização de procedimentos sistemáticos permite detectar estudos relevantes já publicados ou não para responder a uma questão de pesquisa. Assim, através de um protocolo bem definido, é possível localizar um maior número de trabalhos acerca de um tema específico. No entanto, se a estratégia de pesquisa não for rigorosa e documentada criteriosamente, pode levar a uma revisão sistemática acompanhada de erros.

Para este estudo, o protocolo utilizado foi o proposto por Donato e Donato (2019), o qual compreende as seguintes etapas da Figura 7:

Figura 7 - Etapas para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL).



Fonte: Elaboração própria (2021), com base em Donato e Donato (2019).

Para Budgen e Brereton (2006), existem diversas razões pelas quais as revisões sistemáticas podem ser empregadas, dentre elas, destacam-se: auxiliar na determinação de áreas que necessitam de maiores investigações, posicionar novas pesquisas, resumir e analisar até que ponto hipóteses são apoiadas ou não com base nas evidências empíricas disponíveis. Partindo dessa perspectiva, esta revisão teve por objetivo mapear os estudos relevantes publicados que relacionavam a proteção de dados pessoais com a administração pública, com o ensino superior ou com a Abordagem Sociotécnica, no período de 2016 a 2021.

3.1.1 Seleção da literatura

Este trabalho busca responder à seguinte questão central: Quais as dificuldades do processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em instituições públicas federais de ensino à luz da Abordagem Sociotécnica? Em sequência, com a RSL, buscou-se identificar trabalhos que associassem a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no Brasil e o Regulamento Geral de Proteção de Dados na Europa, considerando o contexto da administração pública e a Abordagem Sociotécnica. Desse modo, para o levantamento do referencial teórico, as bases de dados para a pesquisa incluíram: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*.

Observou-se, nas bases de dados, que o uso dos operadores booleanos (a depender das palavras-chave utilizadas) impactava no quantitativo de trabalhos identificados (WANDENBERGHE; SANZ-VALERO, 2012). As *strings* utilizadas para identificar os estudos tiveram como objetivo fornecer uma estrutura teórica para posicionar de modo adequado as atividades para esta pesquisa, por isso, optou-se por restringir as buscas apenas aos títulos.

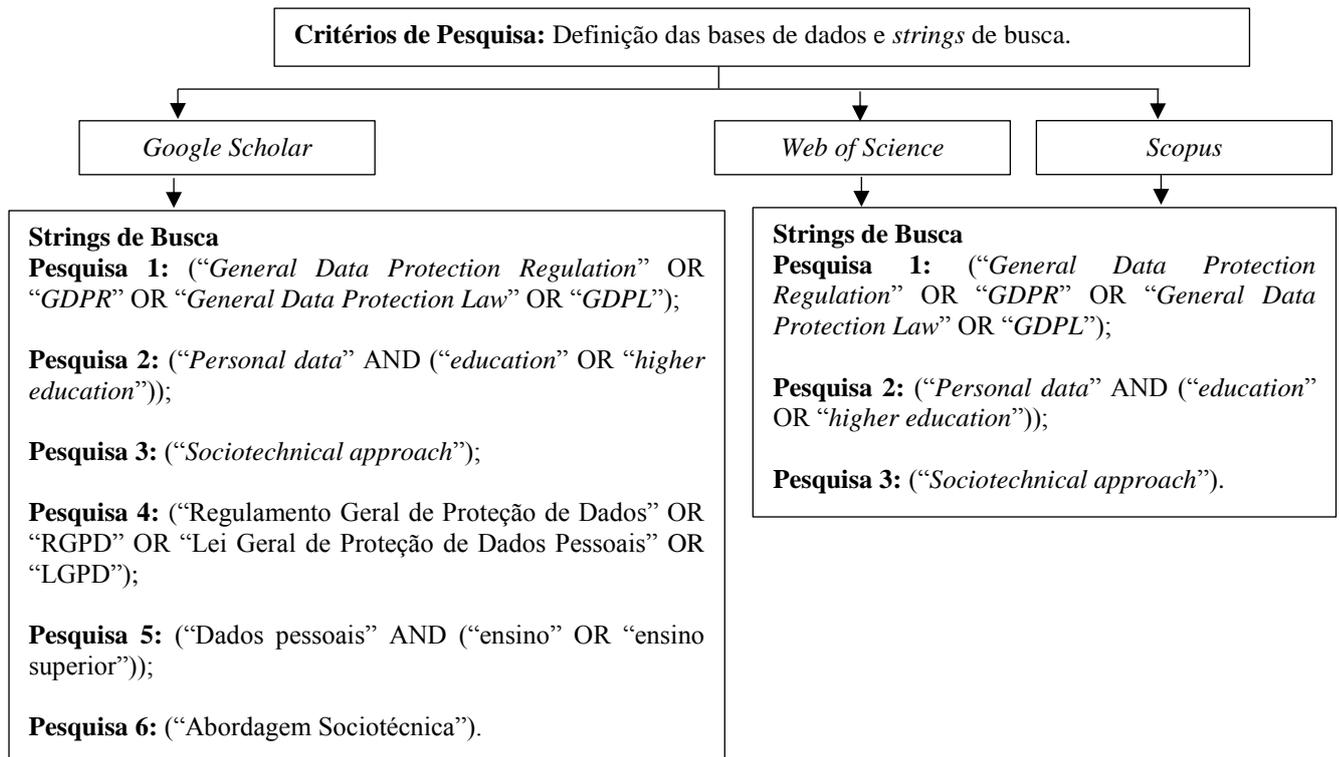
Dessa forma, as palavras usadas no idioma em inglês foram: 1) “*General Data Protection Regulation*”, “*GDPR*”, “*General Data Protection Law*” e “*GDPL*”; 2) “*Personal data*”, “*education*”, “*higher education*”; 3) “*Sociotechnical approach*”. Já em português, utilizou-se: 1) “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais”, “*LGPD*”, “Regulamento Geral de Proteção de Dados” e “*RGPD*”; 2) “Dados pessoais”, “ensino”, “ensino superior”; 3) “Abordagem Sociotécnica”. A justificativa para a definição desses motores de buscas deve-se ao fato de essas *strings* mostrarem-se mais precisas para os objetivos da presente pesquisa.

Para procurar os artigos que estivessem relacionados com a temática deste estudo, utilizaram-se os operadores booleanos “AND” entre as palavras-chave e “OR” entre as palavras sinônimas. Destaca-se que a pesquisa foi feita de forma manual e as *strings* resultantes são as listadas a seguir:

- (“*General Data Protection Regulation*” OR “*GDPR*” OR “*General Data Protection Law*” OR “*GDPL*”);
- (“Regulamento Geral de Proteção de Dados” OR “*RGPD*” OR “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais” OR “*LGPD*”);
- (“*Personal data*” AND (“*education*” OR “*higher education*”));
- (“Dados pessoais” AND (“ensino” OR “ensino superior”));
- (“*Sociotechnical approach*”);
- (“Abordagem Sociotécnica”).

As buscas tinham por objetivo contemplar estudos relacionados com a *LGPD* no Brasil ou a *GDPR* na Europa, proteção de dados pessoais, instituições de ensino. Destaca-se que a palavra-chave “Abordagem Sociotécnica” foi usada de forma isolada, com o objetivo de verificar as principais discussões na literatura e identificar a existência de estudos associados com a *LGPD* e a referida abordagem, conforme detalhado na Figura 8.

Figura 8 - *Strings* para obtenção dos artigos a serem analisados.



Fonte: Elaboração própria (2022).

3.1.2 Critérios de inclusão e exclusão

Na delimitação de critério temporal, recorreu-se às buscas de trabalhos para os últimos cinco anos (2016-2021), sendo o início do marco temporal o ano em que foi criada a *General Data Protection Regulation* (GDPR) na Europa, já que sua vigência, em 25 de maio de 2018, impactou de forma significativa no cenário internacional, levando outros países a sentirem a necessidade de ter uma legislação específica sobre a proteção de dados pessoais.

No Brasil, a LGPD surge em 2018 e, embora tenha sido sancionada no mesmo ano, a sua vigência teve início apenas em agosto de 2020 e a aplicação de suas sanções previstas para o mês de agosto de 2021. Diante disso, delimitou-se, como marco final para as buscas, os artigos publicados até o mês de julho de 2021, período em que as instituições ainda estavam se adequando à legislação e por ainda não estar em vigência as sanções em caso de descumprimento das regras previstas na LGPD. Posteriormente, incluíram-se os meses de agosto a dezembro, a fim de identificar as discussões na literatura após a vigência das sanções impostas pela LGPD.

Destaca-se que as *strings* de buscas que foram definidas tiveram por objetivo identificar os trabalhos que discutissem sobre a lei de proteção de dados pessoais não apenas no cenário nacional, mas também internacional, para o período de 2016 a 2021. Do ponto de vista formal, foram selecionados os documentos que eram apenas artigos publicados nos idiomas em inglês e português e que estavam disponíveis por completo para *download*. Também decidiu-se adotar uma filtragem pela leitura dos títulos e resumos dos trabalhos. Estes filtros tiveram por objetivo obter um conjunto de artigos que estivessem mais alinhados com a proteção de dados pessoais em instituições de ensino superior no âmbito da Administração Pública.

3.1.3 Seleção dos Estudos

O Quadro 2 mostra como foram realizadas as pesquisas nas bases de dados e os critérios de inclusão e exclusão:

Quadro 2 - Pesquisa nas bases de dados.

Base de dados	Palavras-chaves	Resultados	Artigos com Acesso Aberto
Scopus	Pesquisa 1: (TITLE (“ <i>General Data Protection Regulation</i> ”) OR TITLE (“ <i>GDPR</i> ”) OR TITLE (“ <i>General Personal Data Protection Law</i> ”) OR TITLE (“ <i>GDPL</i> ”)). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. Tipo: Artigos.	461	185
	Pesquisa 2: (TITLE (“ <i>Personal data</i> ”) AND TITLE (“ <i>education</i> ”) OR TITLE (“ <i>higher education</i> ”)). Período específico: 2016-2021 Idioma: Inglês. Tipo: Artigos.	02	01
	Pesquisa 3: TITLE (“ <i>Sociotechnical approach</i> ”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. Tipo: Artigos.	12	03
Web of Science	Pesquisa 1: TI=(“ <i>General Data Protection Regulation</i> ”) OR TI=(“ <i>GDPR</i> ”) OR TI=(“ <i>General Data Protection Law</i> ”) OR TI=(“ <i>GDPL</i> ”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. Tipo: Artigos. Observação: TI=Título.	285	140
	Pesquisa 2: TI=(“ <i>Personal data</i> ” AND (“ <i>education</i> ” OR “ <i>higher education</i> ”)). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. Tipo: Artigos. Observação: TI=Título.	1	1

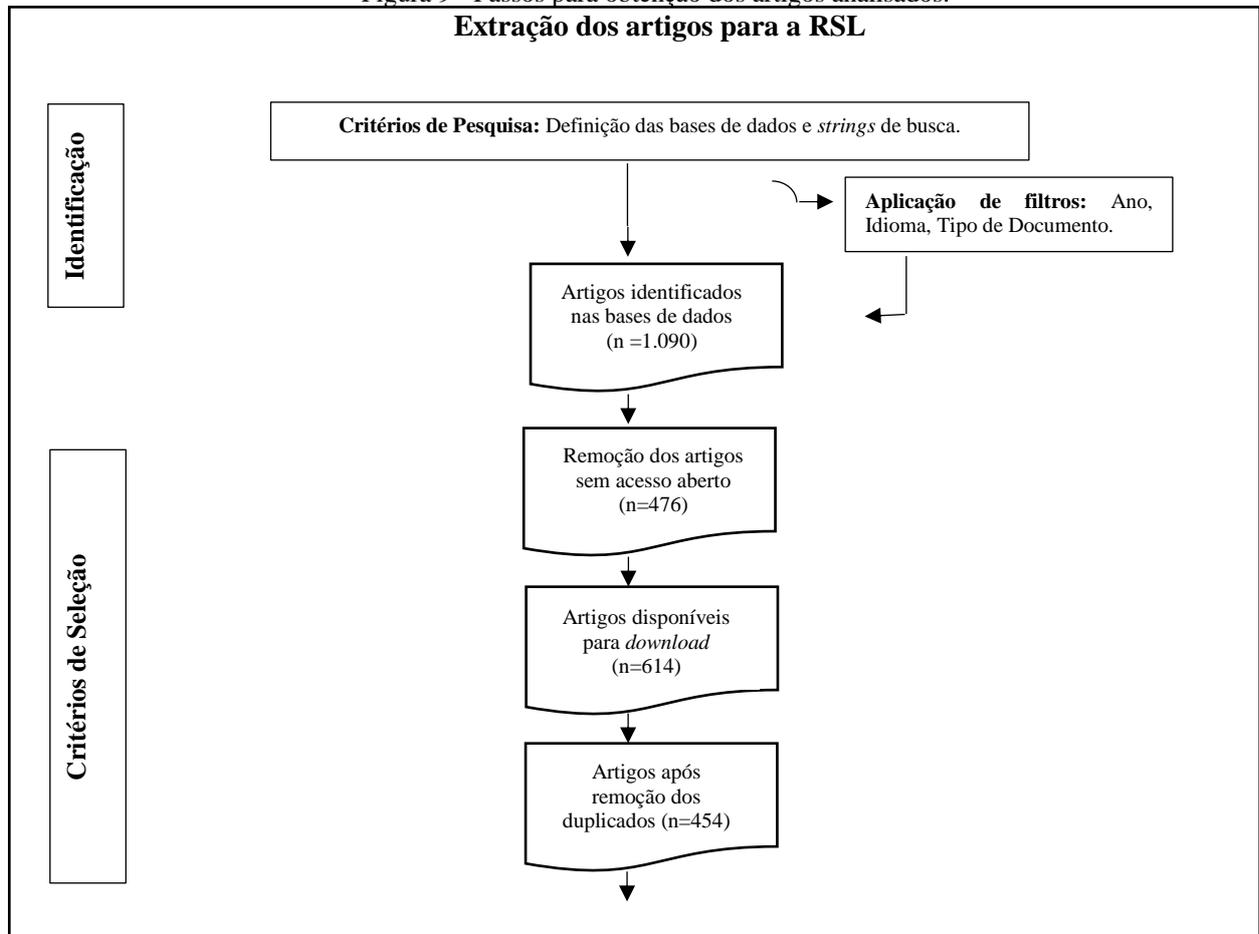
	<p>Pesquisa 3: TI=(“<i>Sociotechnical approach</i>”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês Tipo: Artigos. Observação: TI=Título.</p>	5	2
Google Scholar	<p>Pesquisa 1: allintitle: (“<i>General Data Protection Regulation</i>” OR “<i>GDPR</i>” OR “<i>General Personal Data Protection Law</i>” OR “<i>GDPL</i>”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. No entanto, retornou um artigo que apenas o resumo estava em inglês e todo o texto estava em “Coreano”. Tipo: Artigos de Revisão. Observação: Ao selecionar a pesquisa por “qualquer tipo” retornaram 2.790 resultados, por isso para restringir as buscas optou-se pela pesquisa por “artigos de revisão” que retornou 52 trabalhos. Para além disso, foi selecionado a pesquisa no título com no mínimo uma das palavras (“<i>General Data Protection Regulation</i>” OR “<i>GDPR</i>” OR “<i>General Personal Data Protection Law</i>” OR “<i>GDPL</i>”). Ressalta-se que mesmo selecionando “artigos de revisão” retornaram livros, anais, manual e tese, que foram desconsiderados totalizando 40 artigos.</p>	52	22
	<p>Pesquisa 2: allintitle: (“<i>Personal data</i>” AND (“<i>education</i>” OR “<i>higher education</i>”)). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. Tipo: Qualquer tipo. Observação: Ao selecionar a pesquisa por “qualquer tipo” retornaram 7 resultados, no entanto, apenas 5 documentos eram artigos. Foi selecionado a pesquisa no título com a frase exata “<i>personal data</i>” e com no mínimo uma das palavras “<i>education</i>” OR “<i>higher education</i>”.</p>	7	4
	<p>Pesquisa 3: allintitle: (“<i>Sociotechnical approach</i>”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Inglês. Tipo: Qualquer tipo. Observação: Ao selecionar a pesquisa por “qualquer tipo” retornaram 57 resultados. Destaca-se que após a pesquisa manual apenas 42 trabalhos eram artigos. Foi selecionado a pesquisa no título com a frase exata “<i>Sociotechnical approach</i>”.</p>	57	40
	<p>Pesquisa 4: allintitle: (“Regulamento Geral de Proteção de Dados” OR “RGPD” OR “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais” OR “LGPD”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Português. Tipo: Qualquer tipo. Observação: Ao selecionar a pesquisa por “qualquer tipo” retornaram 421 resultados. Destaca-se que após a pesquisa manual apenas 231 trabalhos eram artigos. Dessa forma, foi selecionado a pesquisa no título com no mínimo uma das palavras (“Regulamento Geral de Proteção de Dados” OR “RGPD” OR “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais” OR “LGPD”).</p>	421	211
	<p>Pesquisa 5: allintitle: (“Dados pessoais” AND (“ensino” OR “ensino superior”)). Período específico: 2016-2021.</p>		

Google Scholar	Idioma: Português. Tipo: Qualquer tipo. Observação: Ao selecionar a pesquisa por “qualquer tipo” não retornaram trabalhos. Ressalta-se que, foi selecionado a pesquisa no título com a frase exata “Dados pessoais” e com no mínimo uma das palavras “ensino” OR “ensino superior”.	_____	_____
	Pesquisa 6: allintitle: “(Abordagem Sociotécnica”). Período específico: 2016-2021. Idioma: Português. Tipo: Qualquer tipo. Observação: Destaca-se que após a pesquisa manual apenas 6 trabalhos eram artigos. A pesquisa ocorreu no título com a frase exata “Abordagem Sociotécnica”.	15	5

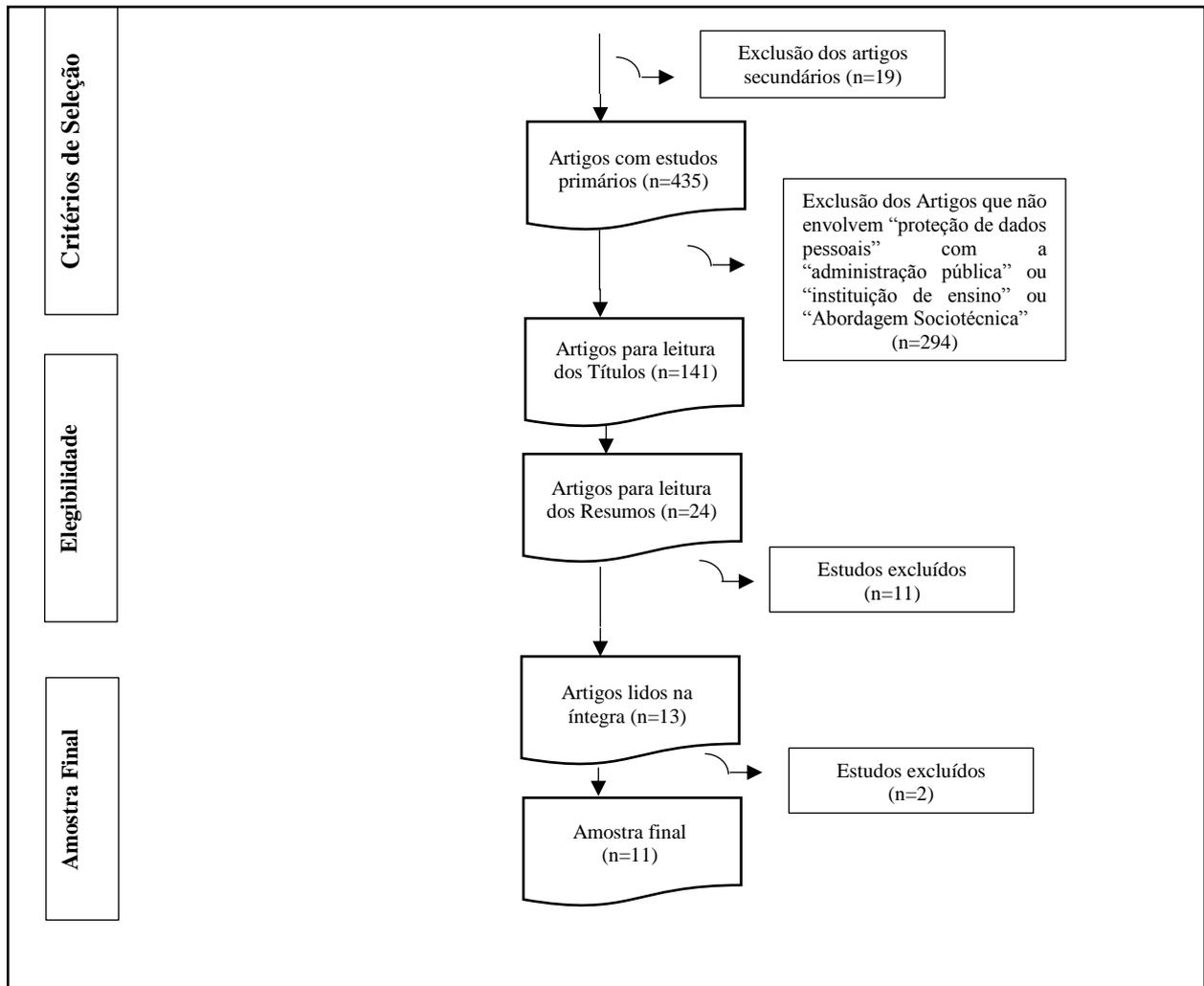
Fonte: Elaboração Própria (2022)

Após as pesquisas nas bases de dados mediante o acesso pelo Portal Capes via Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), foram identificados 475 artigos na *Scopus* e 291 na *Web of Science* no idioma em inglês. Já no *Google Scholar*, a pesquisa retornou um total de 552 documentos, incluindo livros, anais, manuais, dissertações e teses, no entanto, como critério de inclusão, era apenas artigos. A seleção dos trabalhos nessa base foi feita de forma manual e, a partir da exclusão da literatura cinzenta, obteve-se um total de 324 artigos. O processo de seleção dos artigos pode ser visualizado na Figura 9:

Figura 9 - Passos para obtenção dos artigos analisados.



Cont. Figura 9 - Passos para obtenção dos artigos analisados.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Posteriormente, verificaram-se, nas três bases, os trabalhos que estavam disponíveis para *download*, sendo, portanto, excluídos os indisponíveis, de modo que ficaram: 189 na *Scopus*, 143 na *Web of Science* e 282 no *Google Scholar*, totalizando 614 artigos. A partir da leitura dos títulos, foram excluídos 160 artigos que estavam duplicados na mesma base (ou entre as bases) e, depois, os 19 estudos secundários, ficando 435 artigos primários.

Tendo em vista o quantitativo de trabalhos retornados a partir das *strings* de buscas definidas para este estudo e dos critérios de inclusão e exclusão definidos, procedeu-se com a leitura apenas do título, a fim de identificar os trabalhos que relacionassem a "proteção de dados pessoais" com a "administração pública" ou "instituição de ensino" ou a "Abordagem Sociotécnica", totalizando 141 estudos primários. Em nenhum dos artigos identificou-se a análise da Abordagem Sociotécnica com a proteção de dados pessoais, sendo tratada apenas em temas como: tomada de decisão, segurança no trabalho, desempenho de segurança, governo

eletrônico, indústria 4.0, saúde pública, sistemas de informação, planos estratégicos de melhorias, entre outros.

Seguidamente, decidiu-se adotar uma nova filtragem pela leitura dos resumos dos trabalhos. As discussões que não eram de interesse deste trabalho a exemplo de estudos sobre: dificuldades de interpretação da LGPD pelo Poder Público; segurança da informação e transparência; a proteção de dados pessoais no setor de saúde pública; o conceito de dados pessoais e os impactos causados para atividade empresarial; estudo de caso na esfera pública envolvendo identificação eletrônica, entre outros foram excluídos. Os ensaios teóricos e revisão de editorial identificados após a leitura dos resumos também foram eliminados. Por fim, gerou-se um total de 13 artigos lidos na íntegra.

Para a amostra final desta RSL, obteve-se uma lista de 11 artigos, por serem considerados os mais representativos para os objetivos do presente estudo. Posteriormente, foram inseridos em uma planilha no programa *Excel*, onde foram extraídas as principais informações contidas na seção 4.1 da análise e discussão dos resultados.

A realização da RSL forneceu subsídios para compreender as principais discussões existentes na literatura acerca da LGPD. Paralelamente, observou-se a necessidade de direcionar esta pesquisa com a abordagem qualitativa, fazendo-se o uso da análise de conteúdo para investigar quais as consequências ocasionadas para as IFES com a implementação da LGPD. Desse modo, a seção seguinte apresenta a caracterização da pesquisa (seção 3.2), posteriormente são apresentados os sujeitos, como os dados foram coletados e analisados (seção 3.3) e, por fim, como foi feita a análise documental (seção 3.4).

3.2 Estudo Empírico

3.2.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o enfoque qualitativo é interpretativista e visa à compreensão das pessoas e do contexto em que estão inseridas. Para os três autores, a abordagem qualitativa possibilita a compreensão de como os participantes da pesquisa percebem os eventos, processos e mudanças.

A abordagem aqui utilizada configura-se, essencialmente, como qualitativa, ao fazer uso da entrevista semiestruturada como ferramenta de pesquisa. Além disso, verificou-se o que vem sendo aplicado nas instituições e se está em conformidade com a lei, bem como foram

analisadas as principais consequências – estrutura, pessoas, tecnologias e tarefas decorrentes a partir da implementação e adequação da LGPD nas IFES.

Para Flick (2004), a análise de documentos auxilia o pesquisador na compreensão de fenômenos específicos, configurando-se como uma estratégia que complementa outros métodos de pesquisa. Desse modo, também foram analisados documentos institucionais diretamente relacionados com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, a exemplo de Portarias, Resoluções, Política de Proteção de Dados Pessoais, entre outros documentos disponíveis no site institucional pertinentes a essa temática. O recorte temporal definido para a análise documental teve início em agosto de 2020, momento que marca a entrada em vigor da LGPD, e estendeu-se até agosto de 2022, que corresponde ao período do término das entrevistas com os participantes desta pesquisa.

Com relação à finalidade, a pesquisa é de natureza exploratória, pois, conforme elucida Richardson (1999), esse tipo de pesquisa busca conhecer de forma aprofundada os elementos que caracterizam o fenômeno e, a partir daí, obter explicações acerca de suas causas e consequências. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos exploratórios são utilizados quando a pesquisa propõe investigar um tema ou problema pouco estudado e que suscita muitas dúvidas ou que ainda não foi abordado. Para os autores, os estudos exploratórios proporcionam uma viagem ao que não é conhecido e levam a perguntar sobre o que fazer e para onde seguir.

De modo semelhante, Almeida, Francesconi e Fernandes (2019) destacam que é por meio da pesquisa exploratória que o pesquisador investiga um assunto pouco explorado ou que ainda não foi definido de forma precisa. Portanto, através da pesquisa exploratória é possível uma melhor compreensão acerca do tema pesquisado, sendo este um dos objetivos já declarados deste estudo.

3.2.2 Sujeitos da pesquisa

O universo da pesquisa foi direcionado aos responsáveis pelas políticas de proteção de dados nas Instituições Federais de Ensino Superior. Para tanto, foram entrevistados os diretores ou superintendentes da área de Tecnologia da Informação (TI), os servidores formalmente designados como encarregados de dados, bem como membros de comissões ou grupos técnicos de trabalho diretamente envolvidos no processo de implementação e adequação da LGPD nas instituições analisadas. Portanto, os sujeitos da pesquisa foram servidores que trabalham em Universidades e Institutos Federais, localizados em quase todas as regiões do país (com exceção

da região Sul, para a qual não se obteve respostas das instituições indicadas pelos entrevistados para participarem deste estudo). Os participantes que foram indicados a partir do método bola de neve permitiram que o objeto desta pesquisa fosse investigado, revelando-se, portanto, imprescindível para a compreensão do problema aqui proposto.

A partir das pessoas que foram indicadas, procedeu-se com a aplicação das entrevistas semiestruturadas. Como fez-se o uso do método bola de neve, houve participantes que indicaram pessoas não necessariamente da mesma instituição, mas que possuíam características relacionadas com o objeto deste estudo.

De acordo com Biernacki e Waldorf (1981), a amostragem por bola de neve ou em cadeia é um método em que a amostra para o estudo é obtida através de indicações realizadas pelas pessoas que dividem o conhecimento ou sabem de outras que possuem algumas características que estão relacionadas com o objeto de estudo da pesquisa. Quando os grupos são de difícil acesso ou não se tem uma estimativa de quantas pessoas participarão da pesquisa, Vinuto (2014) destaca que a amostragem bola de neve mostra-se útil. Deste modo, a partir da indicação dos participantes em conformidade com os objetivos da pesquisa, estes são escolhidos. A autora denomina os informantes como “sementes”, que ajudam o pesquisador a identificar outros participantes, considerando as características definidas para participação do entrevistado. Estes, por sua vez, indicam outros, até que chegue um ponto no qual não sejam coletadas informações novas para serem analisadas em decorrência da amostragem estar saturada. Portanto, nesta pesquisa, quando isso ocorreu, os dados não foram mais coletados e partiu-se para a análise.

As entrevistas ocorreram no período de 7 de julho a 26 de agosto de 2022, sendo que quase todas ocorreram por videoconferência, com exceção de duas: uma feita por telefone, a pedido do participante, e a outra de forma presencial, no próprio ambiente de trabalho do entrevistado. Antes de iniciar a entrevista, a pesquisadora fazia sua apresentação pessoal, explicava os objetivos do trabalho, assegurando o anonimato do entrevistado e da instituição, quando da análise dos dados que estavam sendo coletados.

Nas entrevistas que ocorreram de forma remota, era encaminhado para o *e-mail* do entrevistado o formulário do *Google Forms* com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para que este pudesse preencher que estava ciente e de acordo com a pesquisa que seria realizada e, logo após, dava-se início à conversa. Ressalta-se que a realização das entrevistas semiestruturadas ocorreu de acordo com a disponibilidade na agenda de cada participante.

Após o recebimento da confirmação do participante para a entrevista, realizava-se o agendamento da reunião e envio do *e-mail* com informações para a videoconferência na plataforma *Google Meet*. Apenas em uma entrevista, o *link*, além de ser enviado por correio eletrônico, também foi encaminhado pelo aplicativo *WhatsApp*, a pedido do participante. Desse modo, com exceção desse entrevistado, todos os outros *links* para a videoconferência foram enviados para o *e-mail* institucional do servidor ou do setor de sua lotação.

Para o quantitativo de entrevistados, Bardin (2008) revela que não se tem um número específico e que a amostra final deve ser definida a partir do momento em que nas falas dos entrevistados ocorrer saturação e exaustividade. Desse modo, no total, foram entrevistados 26 servidores dentre 18 instituições federais de ensino (10 Universidades Federais e 8 Institutos Federais), sendo 17 participantes do quadro de pessoal das Universidades e 9 dos Institutos. Informa-se que a pesquisa foi realizada nas IFES localizadas nas seguintes regiões do país: Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

Para anonimizar a identidade dos participantes e das respectivas instituições envolvidas, na transcrição das entrevistas, definiram-se os sujeitos como “Entrevistado” e as IFES “Instituição”, sendo que a identificação destas ocorreu com base na ordem cronológica em que as entrevistas foram executadas. O Quadro 3 apresenta as principais informações dos participantes, assim como a data e duração de cada entrevista.

Quadro 3 - Informações dos participantes e das entrevistas.

Instituição	Entrevistado	Cargo/Função	Data/Duração Entrevista
A	A1	Professor do Magistério Superior/ Coordenador de Segurança da Informação e Encarregado de Dados Pessoais	07/07/2022 111 min
	A2	Professora do Magistério Superior/ Superintendente de Tecnologia da Informação	03/08/2022 58 min
	A3	Analista de TI/ Gerente de Segurança da Informação/ Membro da Comissão de Proteção de Dados LGPD	03/08/2022 58 min
B	B1	Arquivista/ Não possui/ Membro da Comissão de Proteção de Dados LGPD	11/07/2022 30 min
	B2	Assistente em Administração/ Encarregado de Dados Pessoais	25/07/2022 77 min
C	C1	Administrador/ Ouvidor/ Membro da Comissão de Proteção de Dados LGPD	12/07/2022 121 min
	C2	Analista de TI/ Diretor de Tecnologia da Informação	04/08/2022 71 min
D	D1	Professor Ensino Básico Técnico e Tecnológico/ Diretor de Tecnologia da Informação	13/07/2022 52 min
E	E1	Auxiliar em Administração/ Ouvidor e Encarregado de Dados Pessoais	20/07/2022 68 min

F	F1	Assistente em Administração/ Ouvidora e Encarregada de Dados Pessoais	25/07/2022 66 min
	F2	Secretária Executiva/ Chefe da Secretaria de Governança, Integridade e Transparência/ Membro da Comissão de Proteção de Dados LGPD	15/08/2022 45 min
G	G1	Assistente em Administração/ Ouvidora e Encarregada de Dados Pessoais	25/07/2022 45 min
	G2	Analista de TI/ Diretor de Tecnologia da Informação	04/08/2022 33 min
H	H1	Contador/ Encarregado de Dados Pessoais	28/07/2022 31 min
I	I1	Assistente em Administração/ Ouvidora e Encarregada de Dados Pessoais	29/07/2022 43 min
J	J1	Professora do Magistério Superior/ Superintendente Geral de Governança e Encarregada de Dados Pessoais	04/08/2022 57 min
	J2	Assistente em Administração/ Chefe de Seção do Gabinete da Reitoria e Membro da Comissão de Proteção de Dados Pessoais	11/08/2022 31 min
	J3	Professor do Magistério Superior/ Membro da Comissão de Proteção de Dados LGPD	16/08/2022 33 min
L	L1	Professor do Magistério Superior/ Encarregado de Dados Pessoais	05/08/2022 87 min
M	M1	Professor do Magistério Superior/ Ouvidor e Encarregado de Dados Pessoais	08/08/2022 31min
N	N1	Arquivista/ Diretor do Arquivo Central e Encarregado de Dados Pessoais	09/08/2022 59min
O	O1	Técnica em Arquivo/ Encarregada de Dados Pessoais	12/08/2022 37 min
P	P1	Professor Ensino Básico Técnico e Tecnológico Diretor de Apoio Legislativo e Correcional/ Encarregado de Dados Pessoais	16/08/2022 38 min
Q	Q1	Assistente em Administração/ Ouvidora/Encarregada de Dados Pessoais	17/08/2022 59 min
R	R1	Técnica Em Assuntos Educacionais/ Não possui/ Membro da Comissão de Proteção de Dados LGPD	18/08/2022 43 min
S	S1	Professor Ensino Básico Técnico e Tecnológico/ Diretor de Tecnologia da Informação	26/08/2022 33 min

Fonte: Elaboração própria (2022).

* Observação: Os entrevistados A2 e A3 estavam na mesma videoconferência, por isso informou-se o mesmo tempo de duração (58 min).

Em conformidade com Bardin (2008), a pesquisa foi finalizada quando as entrevistas não traziam novos elementos para a análise de dados e para as conclusões do estudo. Portanto, a partir do momento em que se observaram repetições nas falas, compreendeu-se não ser relevante prosseguir com mais entrevistas.

No que diz respeito à validade do instrumento de pesquisa, destaca-se a aplicação de pré-teste com o Grupo de Pesquisa do Observatório de Dados Institucionais (ODIn), que é vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Federal

da Paraíba (UFPB), registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) em <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/1055441485750290>.

Também participaram da aplicação do pré-teste: um mestre em Administração; dois servidores que trabalham em Instituições Federais de Ensino Superior, sendo que um deles atua no setor de Comunicação e outro na Pró-Reitoria de Administração. Após a aplicação do pré-teste, verificou-se a necessidade de ajustes nas questões, sendo estas reformuladas, principalmente as relacionadas com a Abordagem Sociotécnica e a LGPD.

O roteiro da entrevista foi estruturado da seguinte forma: na primeira parte, as questões estavam direcionadas a captar, da conversa com os participantes, se as IFES possuíam ou não medidas de segurança e privacidade dos dados e, em caso afirmativo, se já estavam em conformidade com a LGPD. Já na segunda parte, os dez princípios dispostos no artigo 6º da referida lei tinham por objetivo identificar a aplicabilidade dos princípios da LGPD nas IFES.

Segundo Gil (2008), a entrevista proporciona interação entre o pesquisador e o entrevistado, ao coletar dados por meio do diálogo. Do mesmo modo, Sampieri, Collado e Lucio (2013) destacam que a entrevista é um diálogo e que as colocações do entrevistado devem ocorrer de forma livre. Assim, o entrevistador precisa manter um equilíbrio entre o alcance das informações que são relevantes e não esgotar o entrevistado. Com relação à forma, destaca-se que a entrevista semiestruturada, segundo Minayo (2009), reúne questões abertas e fechadas e, ainda que o pesquisador siga um roteiro, possibilita que o entrevistado fale sobre o tema sem ficar preso às questões previamente formuladas.

Para o início da coleta de dados, participaram três Universidades Federais e dois Institutos Federais. Informa-se que foi feito o contato com os gestores de TI e do encarregado de dados por meio do correio eletrônico disponível no site das IFES. Nas situações em que não era possível localizar o endereço eletrônico dos gestores de TI e encarregado de dados no portal institucional, encaminhava-se *e-mail* ao setor de TI para obter o contato do diretor ou superintendente de TI, a fim de convidá-los a colaborarem com a pesquisa.

Não sendo localizadas no site as informações sobre quem era o encarregado de dados, no momento da entrevista com o gestor de TI, era perguntado se a instituição já possuía servidor designado para essa função e se poderia indicar o(a) responsável, bem como outros servidores que integrassem comissão ou grupo técnico para as discussões sobre o processo de implementação e adequação da LGPD na instituição.

Ao término da conversa, perguntava-se ao respondente se desejava incluir alguma informação que considerasse relevante e se conhecia, na instituição ou em outras, servidores que pudessem indicar para participarem da entrevista, considerando os objetivos desta pesquisa.

Bardin (2008) destaca que a análise de conteúdo compreende um agrupamento de técnicas de análise das comunicações utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos que definem o teor das mensagens e possibilitam conclusões relacionadas com o que está sendo dito sobre o tema em estudo.

Para Silva e Fossá (2013), a análise do conteúdo é uma técnica de análise de dados que proporciona ao pesquisador analisar o que foi dito na entrevista. Para a análise do material, ressaltam a importância de identificar temas ou categorias que contribuam para a compreensão dos elementos que estejam por trás das falas dos entrevistados.

Face ao exposto, após a leitura na íntegra das transcrições, organizou-se o conteúdo para a análise dos dados e posterior interpretação do material obtido. Para a análise das 26 entrevistas, fez-se o uso da análise de conteúdo proposta por Bardin (2008), de modo que o conteúdo das entrevistas foi analisado e, a partir daí, geraram-se as quatro categorias analíticas para interpretação das temáticas extraídas.

Nesta pesquisa, as unidades de registro consistiram no recorte de relatos e nos documentos identificados com a entrevista. A partir das dimensões da Abordagem Sociotécnica, definiram-se quatro categorias analíticas que foram enumeradas conforme a frequência com que apareciam nas entrevistas: Organização, Gestão, Privacidade e Segurança e, finalmente, Mapeamento de Processos. O Quadro 4 apresenta as categorias definidas para a análise de conteúdo:

Quadro 4 - Categorias de análise.

Bases teóricas	Categorias	Subcategorias
Estrutura	Organização	Mudança estrutural
		Governança
Pessoas	Gestão	Capacitação
		Servidores
		Encarregado de dados
		Cultura Organizacional
		Sistemas
Tecnologia	Privacidade e Segurança	Sítio institucional
		Segurança da Informação
		Processos
Tarefas	Mapeamento de Processos	Inventário de dados

Fonte: Elaboração própria (2022).

Diante do exposto, o modelo de análise adotado para avaliar as dificuldades do processo de implementação e adequação da LGPD nas IFES teve origem a partir da Abordagem Sociotécnica e abrangeu as seguintes categorias analíticas: 1) Organização; 2) Gestão; 3) Privacidade e Segurança; e 4) Mapeamento de Processos.

Destaca-se que a categoria Organização refere-se aos elementos que permitem a compreensão do funcionamento da instituição em adequação à LGPD. Para tanto, foram identificados:

- 1.1) Mudança estrutural;
- 1.2) Governança (padrões de boas práticas);

Para o segundo grupo de categorias, definiu-se a Gestão, de modo que sua atuação é imprescindível para o processo de implementação e adequação da LGPD. Nesse sentido, foram definidos para essa categoria:

- 1.1) Capacitação;
- 1.2) Servidores;
- 1.3) Encarregado de dados;
- 1.4) Cultura organizacional;

O terceiro grupo também se mostra essencial para que as IFES possam assegurar Privacidade e Segurança no tratamento dos dados pessoais. Portanto, para essa categoria definiu-se:

- 1.1) Sistemas;
- 1.2) Sítio institucional;
- 1.3) Vazamento de dados;

Por fim, o Mapeamento de Processos destinou-se a analisar como os servidores nas IFES vêm se organizando para que possam cumprir a LGPD e não sofrer as sanções impostas pela referida legislação. Desse modo, para a análise dessa categoria, surgiu:

- 1.1) Processos;
- 1.2) Inventário de dados (identificação dos dados pessoais que são tratados; onde estão e quais operações são feitas com os dados do titular), (ART. 37, LGPD).

A seguir, é apresentado o desenho da pesquisa que foi delineado para este trabalho, o qual possibilita uma visão ilustrativa desta pesquisa.

Figura 10 - Desenho da Pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2022).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo encontra-se dividido em seis seções. A primeira, traz a síntese com os principais achados dos artigos obtidos a partir da Revisão Sistemática da Literatura, os quais tratam do Regulamento Geral de Proteção de Dados na Europa, bem como do processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados no Brasil. A segunda seção aborda o contexto da entrevista, enquanto a terceira faz uma análise acerca da existência de medidas de segurança e privacidade nas IFES. A quarta, por sua vez, contempla as seguintes categorias analíticas: 1) Organização; 2) Gestão; 3) Privacidade e Segurança; 4) Mapeamento de Processos, assim como as respectivas subcategorias. Na quinta seção são analisados como os princípios da LGPD vêm sendo aplicados nas instituições de ensino. Por fim, na sexta e última seção, discute-se quais os caminhos a serem seguidos pelas IFES para que estejam em plena conformidade com a LGPD.

4.1 Síntese e análise dos dados extraídos da Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

A seguir, são descritos, de forma sucinta e em ordem cronológica, os 11 estudos identificados com a realização da revisão sistemática, procurando-se identificar quais as principais discussões que vêm sendo feitas sobre a proteção de dados pessoais, as instituições de ensino e a administração pública, a partir da extração dos objetivos, as técnicas de coleta de dados, os resultados e as contribuições de cada trabalho.

Daruwalla, Loh e Dong (2016) fizeram um estudo com 240 estudantes de medicina que utilizavam o aplicativo de telessaúde, denominado *MyDoc*. Observando os estudantes durante um período de seis meses, avaliaram esse aplicativo sendo utilizado como ferramenta educacional para casos clínicos de ortopedia. Os resultados expressaram que, mesmo sendo apenas o envio de mensagens de texto, pode haver dados sensíveis a serem acessados por qualquer pessoa que possua acesso ao celular, denotando insegurança para os dados pessoais. Deste modo, considerando que os dados enviados e/ou compartilhados entre a comunidade médica são sensíveis, diversos meios de comunicação digitais como a mídia social, as mensagens de texto e os sistemas hospitalares, ainda não estão em conformidade com a lei de proteção de dados de Cingapura. Portanto, os autores concluíram que, a partir das discussões dos casos clínicos, fazendo o uso do aplicativo *MyDoc*, é necessária uma avaliação como

ferramenta educacional, bem como percebeu-se a necessidade de conscientização dos alunos sobre a proteção de dados e o uso do aplicativo na educação médica.

Já a partir de um estudo de caso no Reino Unido, Mourby *et al.* (2019) analisaram se os dados processados para a pesquisa acadêmica possuem mais autonomia em relação ao disposto no *General Data Protection Regulation* – GDPR (Regulamento Geral de Proteção de Dados). Também discutiram a aplicabilidade desse Regulamento em instituições públicas e privadas, direcionando a atenção sobre o papel do consentimento como base para o processamento em pesquisa e como este pode ser dado espontaneamente para uma autoridade pública. A partir desse ponto, os autores propõem o estabelecimento de normas para quando forem realizadas pesquisas acadêmicas e que estas estejam em conformidade com o GDPR. Os resultados apontaram que as restrições no GDPR afetam a autonomia acadêmica no processamento de dados e que os pesquisadores acadêmicos, a partir da implementação do GDPR no Reino Unido, não possuem liberdade para a preparação de dados com fins de pesquisa.

Diferentemente, Barbosa e Silva (2019) discutiram a privacidade e o tratamento de dados pessoais no Brasil, a partir de diplomas jurídicos nacionais como a Constituição Federal de 1988, a Lei do Marco Civil da Internet e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Para a coleta e análise dos dados, utilizaram o método explicativo, bem como analisaram estudos voltados para exploração de dados pessoais por sistemas e aplicativos. Segundo os autores, foram evidenciados problemas a partir da violação da privacidade e exploração desenfreada dos dados pessoais no Brasil, sendo, portanto, necessário compreender a importância dos impactos que o uso inadequado de dados pode trazer.

Também trazendo para o cenário brasileiro, Stelzer *et al.* (2019) utilizaram o método indutivo e partiram para a indagação acerca dos principais desafios e efeitos ocasionados na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) nacionais. O trabalho, por tratar-se de pesquisa bibliográfica e documental de caráter exploratório, possibilitou a obtenção de maiores informações acerca das consequências impostas pela LGPD na gestão das IES. Através do método de interpretação gramatical, os autores procuraram compreender as discussões jurídicas, enquanto que, com o método histórico, analisaram momentos antes e depois da publicação da LGPD e não de sua entrada em vigor.

Dentre os principais resultados obtidos, os autores apontaram que as IES precisam instaurar programas de adequação e conformidade, bem como nomear um *Data Protection Officer* (DPO), em tradução livre, encarregado de dados. Com relação ao acesso e compartilhamento de dados, as IES precisam de ferramentas de aprendizagem, meios de

comunicação e políticas de proteção que propiciem o tratamento de dados adequado com a LGPD. Do mesmo modo, merece atenção o mapeamento de todos os dados pessoais e como são processados nos sistemas das IES, assim como os fluxos de dados com terceiros e a forma que estes são repassados entre os sistemas. Portanto, concluíram que, para cumprir com essa normativa, é necessário apoio integral de todos os funcionários da instituição (STELZER *et al.*, 2019).

Enquanto que Stelzer *et al.* (2019) discutiram acerca da proteção de dados pessoais no Brasil, Puljak, Ifofen e Koporc (2020) analisaram, entre os anos de 2015-2019, pedidos de solicitação e reclamação direcionados à proteção de dados, que foram submetidos por instituições acadêmicas na Croácia antes e depois da aplicação do GDPR. Os autores destacaram que não se tem um indicativo de quantos pedidos de proteção de dados pessoais foram recebidos pela autoridade nacional antes e depois do GDPR na Croácia. O estudo identificou que, após a vigência do GDPR, a agência de proteção de dados croata teve um aumento significativo para o recebimento de solicitações de instituições acadêmicas de pesquisa em comparação ao mesmo ano do pré-GDPR.

Os autores concluíram que, durante o período analisado, a agência nacional não teve muitas solicitações relacionadas à proteção de dados pessoais de instituições acadêmicas e de pesquisa na Croácia, antes e depois da aplicação da GDPR. Isso, em oposição ao aumento do número de solicitações gerais e casos de violação de dados não relacionados à pesquisa, evidenciando que os cidadãos estão mais atentos para as questões referentes à proteção de dados, a exceção daqueles que interpretaram de forma errônea os seus direitos e não tinham fundamentos para abrir processos administrativos.

Direcionando a atenção para as instituições de ensino, Rojas (2020) realizou um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e analisou, a partir do setor responsável pela proteção de dados e privacidade, às discussões pertinentes à aplicação da LGPD na instituição. Foram entrevistados o Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, o Chefe do Departamento de Sistemas da Informação e a Coordenadora de Governança de TI. Para a avaliação do processo de adequação do IFSC à LGPD, foram adotados três critérios: o nível básico (estágio inicial para a aplicabilidade da LGPD), intermediário (atendimento de forma satisfatória à LGPD) e não atendido (quando nada foi realizado para atendimento à lei).

Os resultados demonstraram que, para as 13 questões analisadas, o nível básico, avaliado em seis quesitos, revelou um estágio crítico para a instituição, pois a entrevista foi feita em novembro de 2019 e a LGPD já entraria em vigor em agosto de 2020, representando

46,15% das avaliações. Similarmente, o nível não atendido obteve 46,15% e os entrevistados relataram muito trabalho a ser desempenhado para seguir o disposto na lei. Somando estes dois níveis, totalizaram 92,31%, denotando que a instituição está nos estágios iniciais quanto ao atendimento à LGPD e vivencia um nível crítico. Por fim, apesar dos esforços, apenas 7,69% dos entrevistados entenderam que o IFSC tem condições de alcançar o nível pleno.

Apesar de Pinheiro (2021) não abordar sobre as instituições de ensino, a partir de revisão bibliográfica, discutiu os impactos ocasionados pela LGPD, após esta entrar em vigor. A autora pontuou os fatores que culminaram na publicação dessa normativa como o desenvolvimento tecnológico, a disseminação da informação e a insegurança dos dados no mundo digital. Além de destacar as mudanças para o cenário econômico nacional e internacional, ressaltou a importância de o governo e das empresas estarem em conformidade com a LGPD e possuírem canais adequados para o recebimento e encaminhamento das solicitações dos titulares dos dados.

Barbosa *et al.* (2021) examinaram os impactos que a LGPD trouxe para as instituições públicas de ensino, bem como as principais dificuldades para a implementação e adequação a essa normativa. Ao realizarem um estudo exploratório com abordagem qualitativa através de pesquisa bibliográfica e documental, concluíram que as instituições de ensino públicas, para estarem em consonância com as regras dispostas na LGPD, ainda precisam: enfrentar a mudança cultural da própria organização e dos seus servidores; definir os responsáveis para implementação e adequação à LGPD; realizar adequações jurídicas e adaptações do aparato tecnológico, já que os dados, em sua maioria, serão armazenados em meios digitais. Os autores também constataram que os recursos financeiros são essenciais para resistir e vencer os desafios impostos pela lei.

Martins *et al.* (2021) utilizaram a abordagem qualitativa juntamente com a pesquisa exploratória-descritiva para a realização de um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior (IES) no setor de gestão acadêmica. O objetivo da pesquisa foi associar os impactos sofridos em decorrência da LGPD e as adequações a serem feitas pela IES para que os seus processos acadêmicos cumprissem com a lei. A partir de um questionário semiestruturado com perguntas relacionadas às 12 adequações propostas pelo Portal Brasil LGPD, realizou-se um cruzamento com as respostas do gestor acadêmico entrevistado.

Segundo os autores, os resultados identificaram na IES a ausência de ações para adequação à LGPD e que os processos, por não estarem em conformidade com a referida legislação, a exemplo do registro de diplomas, foram travados. Com relação ao consentimento

de informações, a instituição informou que a ficha de matrícula já contempla itens da LGPD, como a concordância no fornecimento dos dados pelos alunos. Logo, perceberam que, de fato, a IES precisará alterar os seus processos para cumprir com essa normativa e não sofrer as sanções legais.

Investigando uma instituição de ensino, Lupton (2021) entrevistou professores de diversas escolas no leste da Austrália da área de saúde e educação física, com objetivo de verificar como utilizavam as tecnologias digitais para fins pedagógicos. Foram entrevistadas 72 pessoas, no período de 2015 a 2018 e as perguntas estavam direcionadas para fatores de segurança e privacidade de dados pessoais dos alunos. Os resultados mostraram que grande parte dos participantes utilizavam aplicativos durante as suas aulas, no entanto, não estavam considerando questões relacionadas a quem poderia acessar os dados pessoais dos alunos e como estes poderiam ser violados ou explorados por terceiros.

Com isso, observou-se que as escolas precisavam investir no conhecimento e conscientização dos professores quanto à privacidade de dados e segurança. Para a autora, isso ficou mais evidente com o período pós-COVID, já que, com ampliação do uso de tecnologias *online* pelas instituições de ensino, aumentaram os riscos para a privacidade e segurança dos dados pessoais.

Já Eitzen, Rifón e Iglesias (2021) discutiram a utilização da tecnologia *blockchain* na área da educação e como melhorar questões relacionadas à rastreabilidade, prestação de contas e integridade das informações, de modo que sejam assegurados a privacidade e proteção de dados do titular. O *blockchain* é um conjunto de blocos organizados no tempo em que cada bloco é criptograficamente ligado um com o outro, compondo uma cadeia, sendo que as informações registradas são invioláveis e compartilhadas em uma rede. Deste modo, os autores investigaram os problemas direcionados para a emissão e verificação de dados educacionais e propuseram um modelo que comportasse a emissão, o armazenamento e a verificação das variadas informações acadêmicas, bem como protegesse os dados pessoais dos usuários. Contudo, das iniciativas analisadas, observaram que em nenhuma delas, a forma como o *blockchain* é utilizado no mundo da educação não está em conformidade com o GDPR.

Com relação ao quantitativo de artigos publicados por ano, observou-se, a partir da RSL, que foram publicados apenas um artigo em 2016. Diferentemente dos seguintes anos: 2019 tiveram três artigos, dois artigos em 2020 e, em 2021, houve maior número de publicações, sendo cinco artigos. Já no ano de 2018, mesmo sendo quando o GDPR entrou em vigor na Europa e a LGPD foi publicada no Brasil, não foram identificados estudos que tratassem sobre

a “proteção de dados pessoais” com a “administração pública” ou a “instituição de ensino” ou a “Abordagem Sociotécnica”.

É válido salientar que nenhum dos estudos discutiram sobre a proteção de dados pessoais e a Abordagem Sociotécnica. Além disso, percebeu-se que as publicações em 2021 aumentaram, especialmente no Brasil. Acredita-se que seja em decorrência do início da vigência das sanções administrativas, que estavam previstas para agosto de 2021.

Os achados denotam que grande parte dos artigos analisados direcionaram a atenção para a importância de compreender os impactos ocasionados pelo GDPR e pela LGPD, bem como as consequências que o uso indevido de dados pessoais acarreta. Para além disso, destacou-se que fatores como a mudança cultural, a capacitação dos funcionários e a adequada interpretação dessas normativas são essenciais para que as organizações estejam em conformidade e garantam o tratamento dos dados pessoais de acordo com o disposto nessas regulamentações.

Frente ao exposto, os resultados evidenciam uma lacuna, merecendo maiores aprofundamentos sobre o tema desta pesquisa. Ressalta-se, ainda, que não foram obtidos, com a RSL, nenhuma pesquisa que discutisse a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais à luz da Abordagem Sociotécnica, mostrando-se uma oportunidade de contribuir com a literatura.

A partir dos estudos analisados na RSL, destaca-se que as discussões auxiliaram no desenvolvimento desta pesquisa e os conteúdos abordados, de forma frequente nas entrevistas com os servidores das IFES, foram organizados em quatro categorias analíticas. Posteriormente, interpretou-se o que foi falado pelos entrevistados e obteve-se as conclusões sobre o tema em estudo nesta pesquisa (BARDIN, 2008; SILVA; FOSSÁ, 2013).

Na próxima seção, serão analisados e discutidos os dados a partir da realização de entrevista com os gestores de TI, os encarregados de dados pessoais nas IFES, assim como demais servidores que integram comissão ou grupo técnico de trabalho para a implementação e adequação da LGPD nas IFES.

Para tanto, são apresentados, a seguir, o contexto em que ocorreram as entrevistas (4.2) e análise dos dados obtidos com a pesquisa nas IFES (subseções 4.3 e 4.4), sendo apresentadas as principais discussões sobre a LGPD a nível institucional e, posteriormente, as quatro categorias analíticas que foram definidas para a análise e discussão dos resultados. Em seguida, identifica-se a aplicabilidade dos princípios da LGPD e quais deles necessitam de maior atenção nas IFES, a partir da concepção dos participantes (subseção 4.5). Por fim, são apresentados em que nível as IFES encontram-se em relação à implementação da LGPD (4.6).

4.2 Contexto da entrevista

É oportuno salientar que antes da Instrução Normativa (IN) n.º 117, de 19 de novembro de 2020, da Secretaria de Governo Digital (SGD), os gestores de TI eram indicados como responsáveis pelo tratamento de dados pessoais. Entretanto, com a referida instrução, passou a ser disciplinado que o encarregado de dados “não deverá se encontrar lotado nas unidades de Tecnologia da Informação ou ser gestor responsável de sistemas de informação do órgão ou da entidade” (BRASIL, 2020). Com efeito, em decorrência da vigência dessa IN, os gestores de TI que não aceitaram participar da pesquisa justificaram com base no disposto nessa normativa.

Não obstante, em uma instituição, o servidor, além de ser docente e desempenhar as funções de Coordenador de Segurança da Informação, também estava como encarregado de dados. Por conseguinte, observa-se um aparente conflito entre o que está disposto na referida instrução e o cenário encontrado nessa organização. Do total de 26 entrevistados, somente esse servidor era gestor responsável pela segurança da informação na instituição A e acumulava com as responsabilidades do encarregado de dados.

Também se verificou que, a partir da publicação da IN n.º 117/SGD, as funções dos encarregados de dados, em seis instituições, eram acumuladas com a do Ouvidor. Isso deve-se ao fato da IN dispor que o encarregado deverá ter conhecimentos multidisciplinares para o desenvolvimento de suas atribuições, em especial, sobre privacidade e proteção de dados pessoais, análise jurídica, gestão de riscos, governança de dados e acesso à informação na Administração Pública. Assim, a Gestão Superior dessas seis IFES considerou que o Ouvidor também deveria atuar como encarregado de dados ou DPO (*Data Protection Officer*).

A figura abaixo explicita o quantitativo dos 26 servidores que participaram da pesquisa e quantos estão como encarregado de dados ou fazem parte da comissão para o desenvolvimento de trabalhos voltados para a LGPD nas IFES:

Gráfico 1 - Perfis dos servidores entrevistados.



Fonte: Elaboração Própria (2022).

Sublinha-se que, dentre os 26 servidores que concordaram em participar desta pesquisa, seis exerciam as funções de Ouvidor e encarregado de dados. Enquanto que cinco deles não eram gestores e também não recebiam funções gratificadas por estarem como encarregados de dados, acumulando com as atribuições inerentes ao seu cargo. Ocorre que, desse número, um servidor técnico-administrativo desempenhava apenas as atividades como encarregado de dados, sendo dispensado de exercer as funções do seu cargo de Contador. Com relação aos demais entrevistados, dez não atuavam como DPO, sendo cinco participantes membros de comissão para discussões sobre a LGPD no âmbito institucional e cinco são gestores de TI.

A partir da fala dos entrevistados, elaborou-se uma nuvem de palavras a fim de facilitar a visualização dos principais temas destacados pelos participantes. Na Figura 11, estão representadas as palavras que foram mais recorrentes nas falas, de forma que quanto maior a letra, maior a frequência dos termos citados durante a entrevista, que compreendeu o período entre 7 de julho e 26 de agosto de 2022.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa, os quais estão estruturados de forma que recuperam e respondem aos objetivos específicos delineados nesta pesquisa.

4.3 Análise Documental

Para a busca de documentos produzidos pelas IFES sobre a LGPD e que foram publicados no *site* institucional, definiram-se as seguintes palavras de buscas: “LGPD”, “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais”, “Encarregado”, “Privacidade e Proteção de Dados”, “Segurança da Informação”. A partir dos resultados obtidos, para a análise documental, foram utilizados aqueles produzidos no período de agosto de 2020 a agosto de 2022.

Após a busca de documentos no Portal das instituições para documentos elaborados e publicados sobre a LGPD, construiu-se o Quadro 5, que resume os principais achados para a busca documental:

Quadro 5 - Documentos relacionados à LGPD.

Instituição	Há informações no site sobre a LGPD	Documentos Identificados	Entrevistado
A	Sim.	1. Ata de Reunião realizada no dia 18/02/2021 e publicada em 03/03/2021; 2. Ata de Reunião realizada no dia 11/08/2021 e publicada em 28/10/2021;	A1; A2; A3;
B	Não.	Não foram encontrados resultados para a busca.	B1; B2;
C	Não.	Não foram encontrados resultados para a busca.	C1; C2;
D	Não.	Não foram encontrados resultados para a busca.	D1
E	Sim.	1. Manuais; 2. Guias de Boas Práticas - LGPD; 3. Cartilha; 4. Resolução que regulamenta a proteção de dados pessoais no âmbito institucional.	E1
F	Sim	1. Portaria do Grupo Técnico de Trabalho (GT) para identificar e planejar as medidas para aplicação da LGPD que foi publicada em 09/02/2022; 2. Guias de Boas Práticas - LGPD.	F1; F2;
G	Sim	1. Portaria do Grupo Técnico de Trabalho (GT); 2. Portaria designando o Encarregado de Dados publicada em 29/03/2021;	G1; G2;
H	Sim	1. Portaria designando o Encarregado de Dados publicada 23/03/2021; 2. Portaria designando a Comissão para implementação da LGPD publicada em 27/07/2021.	H
I	Sim	1. Portaria designando a Comissão para implementação e adequação à LGPD que foi publicada em 01/10/2020; 2. Portaria designando Encarregada de Dados publicada em 19/11/2020; 3. Ata de Reunião realizada no dia 11/02/2021;	I1

J	Sim	1. Portaria do Comitê de Governança Digital publicada em 27/07/2020; 2. Portaria Grupo de Trabalho Multidisciplinar publicada em 26/01/2021; 3. Cartilha da LGPD;	J1; J2; J3;
L	Sim	1. Portaria designando DPO publicada em 22/09/2020; 2. Política de Privacidade e Termos de Uso; 3. Plano de Ação 2021 a 2023: implementação da LGPD; 4. Guia LGPD para servidores e colaboradores; 5. Aviso de Privacidade - Data: 09/05/2022.	L1
M	Não	Não foram encontrados resultados para a busca.	M1
N	Sim	1. Ato da Reitoria que designa Encarregado de Dados publicado em 25/03/2021; 2. Política de Proteção de Dados Pessoais publicada em 07/11/2021;	N1
O	Sim.	1. Orientação interna para aplicação da LAI e LGPD nos sistemas institucionais; 2. Orientação para ocultação de Dados Pessoais em arquivos PDF; 3. Portaria designando Encarregada de Dados publicada em 07/01/2021; 4. Política de Proteção de Dados Pessoais aprovada em 24/06/2021; 5. Plano de Conformidade à LGPD aprovado em 22/12/2021; 6. Boletins de Segurança e Proteção de Dados Pessoais 2021/2022; 7. Termo de Consentimento para tratamento de dados pessoais; 8. Nota Técnica sobre Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais publicada em 09/08/2022.	O1
P	Sim	1. Portaria designando Encarregado de Dados publicada em 05/03/2021; 2. Portaria que implementa a Política de Proteção de Dados Pessoais entrando em vigor em 03/05/2021; 3. Portaria que cria o plano interno de tratamento de incidentes de segurança com dados pessoais publicada em 10/08/2022; 4. Termo de Consentimento de utilização de dados.	P1
Q	Sim.	1. Portaria Grupo de Trabalho para implementação da LGPD publicada em 07/12/2020; 2. Portaria inclusão de servidor no Grupo de Trabalho para implementação da LGPD publicada em 28/12/2020; 3. Memória das reuniões do Grupo de Trabalho; 4. Plano de Ação para implementação da LGPD.	Q1
R	Sim	1. Portaria que designa servidor para a função de respondente da Lei n.º 13.709/2018 - (LGPD) publicada em 11/03/2021; 2. Portaria Comissão de Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais publicada em 29/06/2021; 3. Resolução que trata sobre os procedimentos de segurança da informação, classificação quanto ao nível de acesso para documentos e processos administrativos, e proteção de dados pessoais aprovada em 11/11/2021;	R1

		4. Portaria prorrogando prazo para a conclusão dos trabalhos Comissão de Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais publicada em 06/01/2022;	
S	Sim	1. Portaria de designação Encarregado de Dados publicada em 03/08/2020; 2. Portaria Comissão Gestora da Política de Privacidade e Proteção de Dados publicada em 05/11/2020; 3. Política de Privacidade e Proteção de Dados publicada em 15/09/2021.	S1

Fonte: Elaboração Própria (2022).

A partir da análise, constatou-se que quatro instituições (B, C, D e M) não possuem em seu site qualquer informação relativa à proteção de dados pessoais ou documentos oficiais, tais como: Portarias, Resoluções, Políticas de Privacidade e Segurança, Guias orientativos, entre outros. Logo, tendo em vista os direitos do titular dos dados elencados no artigo 18 da LGPD, destaca-se a redação trazida pelos incisos II e III, em que o usuário tem direito de obter a confirmação da existência de tratamento para os seus dados pessoais e, sendo realizada, tem o direito de acessá-los (BRASIL, 2019; BRASIL, 2022).

Portanto, identifica-se nessas IFES que a falta de transparência e ausência de consulta facilitada sobre a forma e a duração do tratamento dos dados pessoais dificulta obter informações de como essas IFES vêm tratando o assunto. É provável que tal problema decorra pelo fato de não terem iniciado a construção da política de privacidade ou porque o déficit de servidores faz com que haja acúmulo de diversas funções, afetando os avanços para a produção de documentos ou materiais relacionados com a LGPD, conforme será discutido no item 4.4.2.

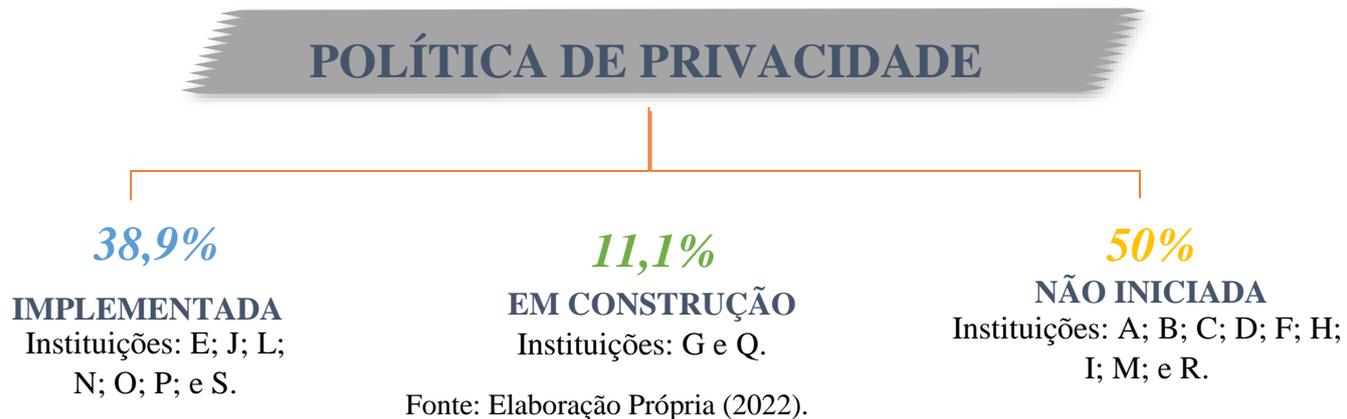
4.4 LGPD: uma preocupação emergente?

Conforme o primeiro objetivo desta pesquisa, isto é, identificar a existência de política de privacidade nas IFES em conformidade com a LGPD, os resultados demonstraram que, das 18 instituições que foram analisadas, apenas sete (E, J, L, N, O, P e S) possuem Resolução aprovada regulamentando a Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, o que corresponde a (38,9%) das instituições que já possuem medidas de segurança e privacidade normatizadas (cf. Figura 12).

Face o exposto, 50% das IFES não possuem Política de Privacidade e Proteção de dados Pessoais implementada (4 Institutos e 5 Universidades). Enquanto que 38,9% (quatro Universidades e três Institutos) já implementaram e 11,1% estão em fase de elaboração. A

figura abaixo ilustra o panorama das instituições que possuem política implementada, bem como das que se encontram em fase de elaboração ou que ainda não há previsão de quando vão iniciar as discussões para a construção de suas políticas de privacidade.

Figura 12 - Panorama das instituições.



Esses resultados denotam que a maior parte das instituições ainda não deram início à confecção de políticas que assegurem a proteção dos dados pessoais. Portanto, em conformidade com Magacho e Trento (2021), também se compreende que as IES precisam estabelecer políticas de proteção para os dados pessoais, a fim de evitar divergências entre o que é informado ao titular e que, de fato, está sendo utilizado para o tratamento dos dados pessoais.

Neste contexto, com relação à adoção de medidas de segurança e privacidade pelas IFES, quatro Universidades e três Institutos Federais possuem Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais implementada em conformidade com a LGPD. Conclui-se que essas instituições, mesmo apresentando déficit de servidores, empreenderam esforços para que pudessem construir normativas internas e garantir aos titulares dos dados o adequado tratamento, assim como a aplicação de punições nos casos de eventual descumprimento.

Apesar de a instituição Q não ter uma Política de Privacidade, possui um Plano de Ação específico para implementação da LGPD, que pode ser acessado através do seu *site* pela comunidade acadêmica e usuários externos. Em similitude, a Política de Privacidade e Segurança de Dados da instituição G encontra-se em fase de elaboração e sua Política de Segurança da Informação já permeia a LGPD.

Após análise do que foi dito pelos entrevistados G1 e G2 com relação à implementação da LGPD na instituição G, verificou-se contradição entre o que foi colocado pelos entrevistados, pois enquanto a participante G1, que está como Ouvidora e encarregada de dados afirma que a instituição encontra-se em fase de implementação da LGPD, o Diretor de Tecnologia da Informação (entrevistado G2) declarou que há somente uma iniciativa para a proteção de dados e que não atende à legislação plenamente. Logo, segundo ele, a organização “não implementou a LGPD e está caminhando bem devagar”, contrastando com o que é dito pela entrevistada G1:

A implementação da LGPD ainda está ocorrendo. Dentre as ações implementadas, frisa-se: capacitação aos servidores, com sensibilização aos gestores para incentivarem suas equipes à participação; inclusão de temas correlatos à LGPD no Plano de Capacitação conduzido pela PROGEP; orientações gerais através de ofícios circulares; respostas a consultas encaminhadas por setores; estabelecimento do canal de comunicação para atendimento a requisições dos titulares de dados (plataforma Fala.BR); criação de página; orientações para tarjar documentos; criação de conteúdo sobre a LGPD para as redes sociais institucionais; estabelecimento de orientações específicas a determinados processos, tais como o SISU (ENTREVISTADA G1).

Diante do exposto, mesmo sem uma Política de Proteção de Segurança e Privacidade dos Dados nas instituições Q e G, observou-se uma preocupação para elaboração de política interna de adequação e implementação da LGPD, pois foi afirmado, pelos participantes, que está em fase de elaboração. Enquanto as instituições A, B, C, D, F, H, I, M e R apenas começaram as discussões para início da construção das suas políticas para tratamento de dados pessoais através de um grupo técnico de trabalho, não tendo sido verificadas outras medidas para adequação à LGPD.

Com relação à preocupação da gestão superior quanto à implementação da LGPD, verificou-se que estão sendo tomadas medidas e desenvolvidas ações para que as IFES caminhem para a adequação. Dos 26 entrevistados, 73% afirmaram que há uma preocupação da gestão nesse processo de a instituição se adequar ao que está disposto nos normativos referentes à questão da proteção de dados pessoais.

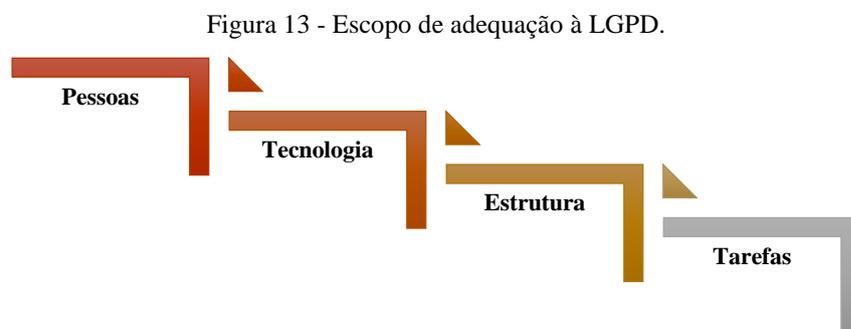
Por outro lado, como nenhuma das instituições sofreram sanções da ANPD, parece que aquelas que não empreenderam esforços para a adequação utilizaram-se da pandemia da Covid-19 que percorremos ao longo dos anos de 2020 a 2022, para justificar as dificuldades para a construção de normativas para a aplicação da LGPD no âmbito institucional. Somado a isso, fatores como resistência a mudanças, falta de orçamento e quadro reduzido de servidores apresentaram-se também como problemas.

Com relação aos documentos institucionais, os entrevistados destacaram que muitas vezes são solicitadas informações por órgãos de controle ou até mesmo pelo Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC) e que os setores não observam a finalidade dos dados pessoais e acabam divulgando sem necessidade. Deste modo, a partir das falas dos entrevistados, conclui-se que talvez seja por desconhecerem realmente a LGPD e, por isso, revelam informações que são dados sensíveis. Assim, ter a compreensão da LGPD evita a disseminação de dados sensíveis que podem ocasionar discriminação ao encontrar-se vinculado a uma pessoa natural (Art. 5º, I-III, Lei n.º 13.709, 2018).

Em consonância com o abordado por Stelzer *et al.* (2019), enfatiza-se que a aplicação da LGPD nas IFES não deve concentrar apenas na alta administração, mas envolver todos os servidores para que possam difundir essa normativa e aplicá-la adequadamente. Portanto, para o pleno êxito dessa normativa o apoio de gestores, técnico-administrativos, docentes, alunos, terceirizados e fornecedores é fundamental nesse processo.

Desse modo, ainda que os resultados demonstrem preocupações relacionadas à forma como as instituições coletam e disponibilizam os dados pessoais para o público externo, ainda não há a efetiva participação de todos os servidores para aplicação da LGPD nas IFES investigadas. Observou-se que o conhecimento é limitado apenas àqueles que estão envolvidos diretamente nesse processo ou que a Autoridade Máxima do órgão determinou ser obrigatória a participação em cursos de capacitação.

Portanto, entende-se que cabe à instituição, a partir da Gestão Superior, conscientizar sobre a importância da adequação à LGPD e trabalhar a maturidade em relação à proteção de dados pessoais. Para as IFES, pode-se pensar o caminho para implementação da LGPD na seguinte ordem:



Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir da figura 13, compreende-se que para cada um dos níveis é necessário o estabelecimento de proposições referentes as quatro dimensões da Abordagem Sociotécnica. A

partir da estruturação das IFES em níveis para adequação a LGPD, compreendeu-se que para avançar as instituições precisam dispor de elementos mínimos para passar às etapas seguintes. Desse modo, a partir dos dados coletados com as entrevistas realizadas, estabeleceu-se que o nível mais importante para adequação à LGPD corresponde inicialmente à variável “pessoas” e, em seguida, à dimensão “tecnologia”.

Para a variável pessoas, considera-se que é preciso que as IFES conscientizem os profissionais envolvidos, promovendo a capacitação dos servidores. Adicionalmente, as instituições devem trabalhar as discussões sobre a LGPD de forma mais abrangente, para que não fiquem concentradas somente nos encarregados de dados, diretores ou superintendentes da área de Tecnologia da Informação, membros de comissões ou grupos técnicos de trabalho para a implementação e adequação da referida lei.

Por outro lado, os servidores das IFES precisam desempenhar suas atividades em conformidade com a proteção de dados pessoais e orientar o cumprimento da LGPD não apenas por questões de obrigatoriedade da lei, mas, sim, pelos benefícios que traz aos cidadãos e às instituições, tais como transparência e responsabilidade com os titulares dos dados proporcionando, assim, a confiabilidade quanto aos dados informados. Logo, ao pensar a dimensão “pessoas” no primeiro nível, destaca-se a sua importância para reforçar a aplicação da LGPD. Todavia, o conhecimento sobre essa temática vai para além de grupos específicos, sendo necessário o envolvimento de todos que fazem parte das IFES e uma cultura orientada para a gestão de dados com destaque para aspectos de segurança e privacidade.

Em seguida, destaca-se a preocupação com os aspectos tecnológicos para o processo de implementação da LGPD, principalmente em decorrência do vazamento de dados e incidentes de segurança. No segundo nível, a tecnologia, é essencial para o desenvolvimento das atividades e o apoio da administração. Para esse nível, as IFES precisam de sistemas que estejam em consonância com os dispositivos da LGPD, bem como trazer em seus *sites* institucionais o meio a ser utilizado pelo cidadão para a obtenção de informações acerca do tratamento de dados pessoais.

Portanto, ter sistemas e *site* institucional adequados com a LGPD, impacta significativamente em avanços na estruturação tecnológica e auxilia nas tarefas desempenhadas pelos responsáveis pelo tratamento de dados pessoais. Soma-se, ainda, a necessidade de se ter sistemas que possam fazer o gerenciamento dos dados pessoais, uma vez que se identificou que somente a instituição L possui sistema para a extração dos dados pessoais em conformidade com a LGPD.

A propósito, o trecho extraído da transcrição da fala do entrevistado A1 confirma tais constatações:

[...] eu vejo que o investimento maior deve ser sim em pessoas, mas um investimento também é a gente ter unidades que possam de fato trabalhar especificamente esses desafios de uma forma, digamos assim, não seria recriar, mas reconfigurar a instituição para um trabalho mais profissional, digamos assim, de um nível de qualidade mais destacável.

[...] eu sempre digo assim: tecnologia da informação é um caminho sem volta, então tem que ter uma reserva financeira e boa reserva financeira, apostando sempre nas melhores tecnologias. Se a gente está pensando em ter um ambiente seguro em sua grande situação e, portanto, consiga impedir certas situações inconvenientes, então vai ter que ter tecnologia envolvida. A gente precisa hoje cuidar dos dados pessoais. Então a gente precisa ter muito orçamento, orçamento que eu digo, assim, investimento. Eu acho que o grande ponto é ter investimento para garantir... E aí não é nem assegurar, mas garantir que de uma ou de outra forma esses dados pessoais jamais sofram algum tipo de violação.

Assim, para o terceiro nível, está a estrutura, que também é importante na organização dos setores para o processo de implementação da LGPD, o que denota a preocupação das IFES com a vigilância em adequação a normativa, o uso e à divulgação de dados pessoais. Para além disso, enfatiza-se a atuação da gestão superior para o desenvolvimento de boas práticas de governança e melhor estruturação dos setores para atendimento à LGPD. É pertinente ressaltar também a necessidade de um setor específico para o tratamento de assuntos relativos à LGPD e que o mapeamento dos processos é essencial para auxiliar as IFES no diagnóstico de melhor disposição de estrutura física e de trâmites processuais para propiciar a adequada proteção dos dados pessoais.

Já para o quarto nível, abordam-se as tarefas, pela atuação dos servidores no comprometimento com as atividades finalísticas como o ensino, a pesquisa e a extensão. Dentro deste nível, entende-se a necessidade de os processos serem sistematizados para haver um melhor fluxo de trabalho. Soma-se, ainda, a importância de direcionar a atenção para a organização dos setores nas IFES eliminando tarefas que são dispensáveis. A partir das entrevistas realizadas constatou-se que 23% dos participantes, mesmo sem terem sido questionados, tocaram no ponto entre existir um aparente conflito entre a LAI e a LGPD. Desse modo, segundo estes entrevistados, quando se direciona a atenção para as pessoas que estão responsáveis pelo tratamento de dados pessoais nas instituições de ensino há uma dificuldade em compreender o que deve ser disponibilizado ou não em relação aos dados pessoais.

Portanto, o que se verificou a partir das falas é que algumas IFES começaram a negar informações, justificando com base na LGPD e sem considerar a Lei de Acesso à Informação.

Ocorre que ambas as legislações andam juntas, devendo ser aplicadas de modo integrado (BARBOSA *et al.*, 2021). Todavia, surgiu um embate entre a LAI e LGPD nessas IFES. O entrevistado C1, ao analisar a LAI e LGPD, enfatiza que:

[...] em um primeiro momento, ainda tem situações em que a gente fica com aquela sensação de que há um conflito. Embora, quem já vem estudando, tratando e comparando as duas leis, compreende que uma reforça a outra, mas na prática, em situações específicas e, em casos concretos, quem está executando ainda tem momentos de sensação de conflito.

Nesse ponto, esse quesito entre LAI e LGPD, entendeu-se ser relevante fazer menção a essas discussões. Para o entrevistado B2, a LAI e LGPD são normas complementares e entre elas não existe antinomia. Do mesmo modo, a entrevistada F1 afirma que:

À primeira vista, quando entrei em contato com essa discussão, achava que elas concorriam. Hoje, já penso diferente. Entender dois direitos que podem caminhar juntos. Tanto existe um direito à informação, como tenho direito à privacidade e à intimidade na condição de pessoa física.

Face ao exposto, os demais participantes (77%), quando questionados sobre essa discussão entre LAI e LGPD, foram unânimes nas afirmações de que não se sobrepõem e, que em decorrência das normativas já publicadas e das discussões dos órgãos de controle, possuem um entendimento consolidado de que elas são complementares.

Para mais, os participantes destacaram dificuldades de implementação também por não se ter ainda, por parte do Governo Federal e da própria Autoridade Nacional de Dados Pessoais (BRASIL, 2019), normas que direcionem como as IFES devem realizar o tratamento de dados pessoais. Para o entrevistado B2:

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados já emitiu uma normativa sobre como implementar a LGPD nos órgãos públicos. No entanto, não teria uma normativa de como implementar o que, no caso, poderia ser, em tese, uma iniciativa em parceria com a ANPD e com o MEC, uma normativa de implementação de proteção de dados nas Instituições Federais de Ensino.

Do mesmo modo, a entrevistada F1 enfatiza a importância de a ANPD direcionar mais atenção para as instituições de ensino:

[...] existe uma vontade muito grande de que de fato seja implementada a nível de instituição e que seja principalmente dado o devido tratamento pela própria Agência Nacional de Proteção de Dados Pessoais às instituições de ensino. Porque eu vejo que isso ficou um pouco de escanteio [...].

[...] Eu acho que é extremamente importante a **adequação à LGPD, mas eu vejo que existe uma ausência da própria ANPD junto às instituições de ensino**, porque uma vez que estão lá dando publicidade e tem guias orientativos, mas existe uma especificidade muito grande nas instituições. Onde eu trabalho, certamente, é muito diferente do local onde você trabalha. Cada lugar tem a sua especificidade, tem a sua complexidade e nem tudo vai estar disponível lá em guias e manuais. Existem situações que são excepcionais e aí a gente precisa de amparo da própria agência para dirimir algumas dúvidas ou tentar entender melhor qual é o devido encaminhamento em determinada situação. Então, eu vejo que a implementação da LGPD não é tão exitosa nesse sentido. Desse modo, é a leitura que eu faço, por conta de não ter esse acompanhamento da própria Agência Nacional de Proteção de Dados junto às instituições de ensino (grifo nosso).

Ao realizar esta pesquisa com diferentes profissionais que trabalham para a implementação da LGPD nas IFES, em nenhuma delas houve a aplicação de sanções pela ANPD, mas isso não significa que todas estejam em plena conformidade com a LGPD, uma vez que há organizações que nem sequer tem política de privacidade de dados instituída e encarregado de dados designado. O que acaba sendo preocupante, pois a LGPD já está em vigência há dois anos e ainda tem instituições que nem possuem previsão para a aprovação de sua política de privacidade. Portanto, espera-se que haja mais atuação e fiscalização da ANPD e dos órgãos de controle para que este cenário mude, ou, que pelo menos, sejam aplicadas as devidas sanções administrativas quando houver descumprimento das normas previstas na lei.

A seguir, serão analisadas as dimensões sociais e técnicas a partir da LGPD.

4.5 A LGPD à luz das dimensões sociais e técnicas

Magacho e Trento (2021) destacam que, para a administração pública conseguir, de fato, obter a conformidade com a LGPD, é necessário empreender esforços para: tecnologia, processos e pessoas. Para eles, a tecnologia volta-se para medidas técnicas e administrativas que evitem o vazamento de dados. Já os processos estão direcionados para o mapeamento de dados e fluxos de trabalho e, por fim, as pessoas, de modo que elas sejam capacitadas e disseminem, nas organizações, a cultura de proteção de dados.

Assim, tendo em vista esses três pilares definidos por esses autores para que os órgãos públicos estejam em consonância com a LGPD, para esta pesquisa, incluiu-se nesta análise a dimensão estrutura organizacional e entendeu-se que as tarefas englobam os processos. Diante do exposto, considerando os impactos causados nas organizações em decorrência da vigência da LGPD, sob a ótica da Abordagem Sociotécnica, definiu-se que, para assegurar o adequado tratamento de dados, é preciso compreender como o sistema técnico (tecnologia e tarefas) e o

sistema social (estrutura e pessoas) impactam na aplicação da LGPD nas IFES (THAKUR, 2013; DURKIN; MULHOLLAND; MCCARTAN, 2015; ROBERTSON *et al.*, 2015).

Face ao exposto, as dimensões da Abordagem Sociotécnica foram utilizadas como bases teóricas para avaliar as dificuldades do processo de implementação e adequação da LGPD nas IFES. Para tanto, além de considerar o enfoque dado por Thakur (2013) para a Abordagem Sociotécnica, também procurou-se analisar as dimensões dessa teoria a partir dos elementos destacados por Durkin, Mulholland e McCartan (2015) quanto a composição dos sistemas sociotécnicos que incluem não apenas tecnologia e tarefas, mas também máquinas, procedimentos e ambiente físico. Já para a estrutura, incluem as pessoas, atitudes, comportamentos e relacionamentos.

Para a análise das entrevistas, também foram considerados o desenho dos sistemas sociotécnicos propostos por Robertson *et al.* (2015), que abarca os diversos ambientes externos, contemplando as variações de grupos culturais e os sistemas da organização envolvendo os aspectos tecnológicos.

A partir das falas dos entrevistados, deparou-se com assuntos recorrentes, os quais foram usados para delimitar as subcategorias e auxiliar na compreensão da problemática a que se propõe esta pesquisa. Para o *corpus* de análise da categoria Organização foram traçadas as seguintes subcategorias: Mudança estrutural; e Governança.

Já o segundo grupo, denominado de Gestão, contemplou: Capacitação; Servidores; Encarregado de dados e Cultura organizacional. Para a categoria Privacidade e Segurança, abordou-se: Sistemas; Sítio institucional e Segurança da Informação. Por fim, a categoria intitulada Mapeamento de Processos foi relacionada aos Processos e Inventário de Dados Pessoais. Destaca-se que a formação de todas as subcategorias teve origem a partir das temáticas que foram mais expressivas e realçadas nas falas dos entrevistados.

4.5.1 Estrutura

Nesta categoria, buscou-se investigar se a implementação e adequação da LGPD culminou na necessidade ou não de mudança estrutural nas 18 IFES que participaram deste estudo. Em seguida, identificou-se quais os setores que necessitam de investimentos tecnológicos ou de capacitação para que a instituição esteja em conformidade com a LGPD.

Por fim, analisou-se como as instituições estão estruturadas para atender aos aspectos de governança.

4.5.1.1 Mudança estrutural

De acordo com Rojas (2020), as instituições de ensino precisam identificar as mudanças e os impactos ocasionados pela LGPD, tendo em vista que fazem o tratamento de dado pessoal de servidores, alunos, terceirizados, bem como de pesquisadores e suas produções intelectuais, podendo esses dados serem armazenados em meio digital ou físico. Assim, considerando a forma que os dados pessoais são tratados, também entende-se ser relevante que as IFES compreendam quais alterações precisam realizar, considerando a estrutura organizacional que dispõem.

Para tanto, quanto às mudanças na estrutura organizacional, sete entrevistados afirmaram que não conseguiam fazer essa avaliação antes de realizarem um levantamento na instituição para melhor entendimento das necessidades no âmbito de LGPD. Por outro lado, 12 participantes apontaram que não era preciso fazer alterações na estrutura organizacional, mas, sim, nos fluxos de processos. Em conformidade, para o entrevistado H1, a LGPD não acarreta em mudanças na estrutura organizacional:

[...] eu acho que LGPD não é uma situação que vai influenciar na mudança estrutural de um setor, o que influencia na mudança estrutural de um setor, na minha opinião, é o processo do trabalho. Se o processo do trabalho, o fluxo dele não está coerente com a atividade. Então, se o processo de trabalho não estiver coerente com a atividade, aí, sim, enseja uma espécie de mudança. Mas a LGPD por si só, eu entendo como uma mudança de política, de utilização da informação. Então isso, ao meu ver, não requer uma mudança de estrutura e de setor.

Do mesmo modo, a entrevistada Q1 destaca não ser necessário mudanças estruturais e que “[...] só precisa mesmo que as pessoas sejam bem orientadas e munidas de ferramentas”. Em semelhança, o entrevistado L1 enfatizou que não há a necessidade de ajustes na estrutura, mas, sim, que se tenha servidores capacitados, que possam difundir, entre a comunidade acadêmica, a importância do adequado tratamento dos dados pessoais. Portanto, depreende-se que são necessários investimentos não somente em aspectos tecnológicos e em infraestrutura, mas também que as pessoas sejam capacitadas para a efetiva aplicação da LGPD (ALMEIDA *et al.*, 2020). Diante do exposto, interpreta-se que, independente do envolvimento direto ou indireto dos servidores para o manuseio de dados pessoais, as instituições precisam investir em

qualificação dos seus profissionais, pois dispor de aparatos tecnológicos e ter uma adequada estrutura organizacional não se mostram suficientes para a efetivo cumprimento das normas de proteção de dados pessoais, pois esses elementos precisam trabalhar em sintonia.

Para o entrevistado D1, a LGPD “veio de cima para baixo sem muita estruturação, nem muita organização para que as instituições efetivamente pudessem cumprir o seu papel”. Por isso, as instituições não se encontram estruturadas de forma adequada com a LGPD. Dentre as 18 IFES participantes desta pesquisa, somente uma instituição possui setor específico para assuntos relativos à LGPD, todavia, ainda que haja essa estruturação para o processo de implementação da referida lei, ainda não possui Política de Privacidade aprovada e tão somente iniciou as discussões através de grupo técnico de trabalho. Aqui, percebe-se que não basta ter um setor específico para as discussões sobre a LGPD, é preciso o envolvimento de mais servidores para maiores avanços, assim como para trilhar o caminho para adequação.

Com relação aos setores, 30,7% dos participantes entenderam ser necessárias mudanças em sua estrutura organizacional para melhor se adequar à LGPD e 69,3% pontuaram não ser preciso. A seguir, estão listados os setores apontados pelos participantes que foram mais impactados e precisam sofrer ajustes na forma como estão estruturados:

Quadro 6 - Setores para modificação na estrutura organizacional.

Instituição	Entrevistado	Setores
C	C1	Secretaria de Registro e Controle Acadêmico; Biblioteca.
	C2	Pró-Reitoria de Ensino.
F	F1	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Setor de Políticas Estudantis; Pró-Reitoria de Administração; Ouvidoria; Corregedoria.
	F2	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Pró-Reitoria de Administração.
J	J1	Setor de Tecnologia da Informação.
O	O1	Pró-Reitoria de Ensino.
R	R1	Corregedoria; Ouvidoria; Comissão de Ética; Auditoria.
S	S1	Setor de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir do Quadro 6, destaca-se que houve recorrência nas falas dos entrevistados para mudanças nos setores de Ensino e Gestão de Pessoas. Possivelmente, isso ocorra devido à quantidade de documentos que manuseiam de alunos e servidores contendo dados pessoais. Na instituição C, os dois entrevistados pontuaram a necessidade de setores ligados ao ensino sofrerem modificações em sua estrutura organizacional para que a instituição possa melhor se adequar à LGPD, o mesmo ocorrendo para as instituições F, O e S.

Na organização F, as duas entrevistadas também sinalizaram que é preciso ajustes na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Administração, que contempla o Setor de

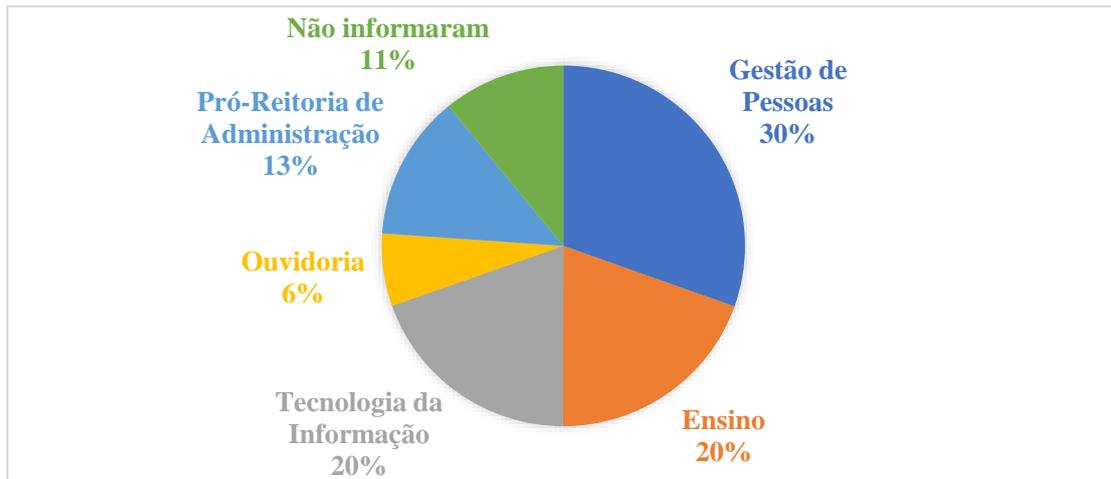
Licitação e Contratos. Já a entrevistada J1 falou da necessidade de mudanças para o Setor de Tecnologia da Informação e, nesse aspecto, verifica-se a importância dada pela instituição J1 para tecnologia, que recentemente criou uma Câmara Técnica de TI, configurando-se, assim, avanços em termos de mudanças estruturais e melhorias tecnológicas na instituição. Para os entrevistados F1 e R1, os setores da Ouvidoria e Corregedoria também precisam passar por ajustes em sua estrutura; provavelmente por trabalharem com dados pessoais e/ou dados pessoais sensíveis, assim como os setores de Ensino e Gestão de Pessoas.

É válido salientar que, do total de participantes desta pesquisa, somente os entrevistados A3, N1 e S1 (11,5%) pontuaram a necessidade de ter um setor específico voltado para a LGPD, onde o encarregado de dados tivesse à sua disposição uma estrutura física para viabilizar a implementação da proteção de dados. Em contrapartida, acredita-se que os demais participantes que não falaram dessa necessidade fizeram isso em decorrência de não terem feito ainda um diagnóstico da organização ou por entenderem que a mudança deve ser nos fluxos de trabalho ou na cultura dos servidores. Além disso, pode ser também pelo fato de que um setor específico não necessariamente resolva todos os problemas das IFES.

Considerando a vigência da LGPD, os participantes, em unanimidade, afirmaram que os setores mais críticos para adequação são: o Setor de Gestão de Pessoas, por monitorar os dados dos servidores da instituição; o Setor de Ensino, responsável por todo o acervo de dados acadêmicos; o Setor de Tecnologia da Informação, que cuida dos sistemas institucionais; e a Pró-Reitoria de Administração, que abrange o Setor de Licitações e Contratos. Essas afirmações corroboram os dados obtidos em relação aos setores que necessitam de mudanças em sua estrutura organizacional, conforme demonstrado no Quadro 6.

Igualmente, isso pode ser constatado com base nos dados percentuais indicados no Gráfico 2, que ilustra sob a perspectiva dos 26 entrevistados, os setores que necessitam de maiores investimentos tecnológicos ou de capacitação para que possam melhor se adequar à LGPD:

Gráfico 2- Percentual dos Setores.



Fonte: Elaboração própria (2022).

O gráfico evidencia que há destaque para alguns setores em relação à necessidade de mudanças para melhor adequação à LGPD. Desse modo, observa-se maior ênfase para o setor de Gestão de Pessoas que, segundo 30% dos entrevistados, necessita passar por modificações em sua estrutura organizacional, principalmente pelo quantitativo de dados de servidores que se encontram sob a responsabilidade desse setor. Logo, as IFES precisam ter um olhar mais direcionado para o tratamento de dados pessoais e, por isso, enfatiza-se a necessidade da realização de cursos de capacitação direcionados para todos os servidores das instituições, e não apenas para um grupo específico que lida diretamente com os dados pessoais, como ocorreu nas instituições N e S (ver item 4.4.2.1).

Com efeito, o conhecimento sobre a LGPD e o desenvolvimento da cultura para a proteção de dados deve abarcar toda a comunidade acadêmica e, em paralelo, o setor de Ensino também precisa orientar os alunos sobre como é realizado o tratamento dos seus dados pessoais, além de informar a finalidade do uso para os dados solicitados pelas IFES. Pois, conforme destacado por Pinheiro (2021), o titular tem o direito de ser informado sobre quais dados estão sendo coletados, com quem são compartilhados e qual a sua finalidade. Todavia, infere-se que a ausência de capacitação ou a sua realização direcionada a um grupo específico inviabiliza o adequado cumprimento da LGPD, pois dificulta a real compreensão do que pode ou não ser divulgado de dados pessoais e, conseqüentemente, o uso adequado desses dados conforme a sua finalidade.

Já os setores de Ensino e Tecnologia da Informação possuem o mesmo percentual (20%) para a necessidade de investimentos em aparatos tecnológicos e capacitação de servidores. Entretanto, esses dados se contrapõem quanto ao que foi apontado no Quadro 6,

pois o setor de destaque para alterações estruturais foi o de Ensino, enquanto que apenas a participante J1 mencionou o setor de Tecnologia da Informação. Portanto, ainda que tenha sido evidenciado que ambos os setores precisem da mesma atenção quanto a investimento em tecnologia e à qualificação de pessoal, o setor de Ensino se sobrepõe quando se trata de ajustes em sua estrutura organizacional. Acredita-se, como já dito, que seja em virtude do volume de documentos de alunos que operam.

Também se verificou a atenção dos participantes para o setor de Ouvidoria (6%), já que é através desse canal que alunos, servidores e cidadãos podem encaminhar denúncias, reclamações, pedidos, solicitações de ações das IFES, entre outros. Ressalta-se que as Ouvidorias recebem essas demandas através da plataforma Fala.BR, que também é utilizada para informações sobre a aplicação da LGPD nas IFES. Assim, entende-se que por isso foi um setor destacado por 6% dos entrevistados.

Já 11% dos participantes não informaram quais setores entendiam haver necessidades de investimentos, pois, segundo eles, como não haviam realizado o diagnóstico da instituição, não tinham como indicar. Logo, espera-se que após a realização do mapeamento de dados possam informar de maneira mais assertiva. Do mesmo modo, com os cursos de capacitação, considera-se que os servidores tenham uma melhor compreensão dos setores que precisem desses investimentos.

Em síntese, com base na análise do Gráfico 2, o setor de Gestão de Pessoas teve o maior percentual quanto à necessidade de se direcionar mais esforços para investimentos tecnológicos ou de capacitação. Em conformidade, o Quadro 6 também destacou esse setor, no entanto, quando comparado com o setor de Ensino e Tecnologia da Informação, evidenciou maior ênfase para o setor de Ensino, divergindo dos resultados apresentados no Gráfico 2, em que esses dois setores obtiveram os mesmos valores. Espera-se que, uma vez feito os investimentos nos setores apontados, que as IFES revejam as reais necessidades quando solicitarem ou fizerem o uso de dados pessoais.

4.5.1.2 Governança

Ferrão *et al.* (2021) ressaltam a importância de as instituições terem maturidade para governança e gestão de dados pessoais. Em conformidade, observa-se na fala do entrevistado A1 o destaque para a governança, e que a Política de Privacidade auxilia no processo de gestão

e de governança do órgão, mas que a ausência de sua regulamentação implica em riscos para a organização.

Neste sentido, assim como afirmado por Dias Júnior (2021), as Instituições de Ensino Superior precisam compreender a importância de uma gestão de governança de dados e direcionar a atenção para o cumprimento de boas práticas para o tratamento de dados pessoais. Para o entrevistado A1 “[...] a consciência da governança, do controle e dos riscos envolvidos, tem que estar de fato para todos”.

Em contraponto, o participante C1 afirmou que em termos de governança não sabia precisar os impactos da LGPD na instituição. Entretanto, destacou que “[...] a adequação à referida legislação e o atendimento às orientações dos órgãos de controle, minimiza o risco de um possível acesso indevido aos dados [...]”. O entrevistado C2, que está como Diretor de Tecnologia da Informação, informou que já possuem um Comitê de Governança Digital, mas, como não implementaram a LGPD, não observa nenhum impacto com relação à governança, por isso enfatiza a necessidade de serem cumpridos os padrões de boas práticas:

O usuário não sabe que aquilo está sendo tratado, que está sendo protegido, é meio que uma camada abstrata. Então, por isso que a gente precisa dessa parte de governança, que é a outra camada da área que é onde entra essa questão do usuário, de saber que o dado dele está sendo tratado, anonimizado e assegurada aquela informação. Acho que hoje a gente precisa dessa outra camada que chegue para o usuário com normativos, documentos informativos, capacitações motivações, oficinas, enfim, agregando essa outra camada.

Do mesmo modo, a instituição E também possui um Comitê de Governança Digital, mas, diferentemente da organização C, encontra-se mais avançada quando se trata da percepção dos impactos ocasionados pela LGPD em termos de governança:

[...] quando a gente começar a trabalhar a LGPD, não é? O primeiro lugar que a gente tem que trabalhar é com o Comitê de Governança. Porque é no Comitê de Governança onde toda a estrutura institucional vai planejar suas ações.

Do exposto, embora se tenha o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017 que dispõe sobre a política de governança na Administração Pública Federal (BRASIL, 2017), para o entrevistado B2, que é o encarregado de dados no órgão B, ainda não é perceptível o quanto as questões de governança afetam a instituição. Para ele, se considerar, o impacto da governança é mínimo:

[...] quando a gente trata da governança, teve, assim, um impacto não muito, vamos dizer assim, visível. Por quê? O impacto em relação à questão de mudança que teve

na LGPD foi na inserção desse ponto nas atividades do Comitê de Gestão de Riscos. Assim, o grande impacto que teve na governança foi esse tema, estar dentro das atribuições do Comitê de Gestão de Riscos que, assim, para a nossa realidade, já é algo a ser comemorado, mas para aspectos mais visíveis, não. Ainda não tivemos, assim, um grande impacto da LGPD dentro do que a gente entende por governança.

Da mesma forma, a participante F1 destacou não perceber ainda os efeitos da LGPD sob a governança. Já a entrevistada F2, que é Coordenadora de Integridade e Governança na instituição F, compreende que a LGPD afetou nos processos de trabalho, mas não consegue mensurar o impacto, uma vez que a lei, de fato, ainda não foi implementada no órgão. O mesmo ocorreu para a instituição R, em que a entrevistada R1 enfatiza que não notou ainda impactos da governança.

Na instituição G, o participante G2 informou que também possuem um Comitê de Governança Digital e que já há um alinhamento com a proteção de dados pessoais. Para além disso, enfatizou que há uma unidade de Gestão e Integridade e entende que as atribuições da LGPD deveriam sair da Ouvidoria e ficarem concentradas nesse setor, já que a legislação pressupõe que haja um alinhamento da governança com a proteção de dados. Tal afirmação pode ser constatada com o que é colocado por Barbosa *et al.* (2021), que destacam que a LGPD vai além de aspectos jurídicos, abrange elementos técnicos de segurança e governança, (BARBOSA *et al.*, 2021).

A instituição J, igualmente, possui um Comitê de Governança Digital e uma Coordenação de Governança e Integridade, sendo que a coordenadora está como encarregada de dados no órgão. Para a entrevistada J1, a governança “[...] assume esse papel de incentivar, de colaborar, impulsionar a proteção de dados”.

Entre as organizações C, E, G, J, L e M que possuem um Comitê de Governança Digital, a instituição L é a única que possui em seu *site* uma página específica para tratar das regras de boas práticas de governança que são adotadas e como o assunto encontra-se estruturado no órgão. Dessa forma, ainda que seis entrevistados tenham afirmado que percebem que as ações direcionadas para a governança precisam de maiores discussões sobre este tema, houve entrevistados que afirmam não perceberem ações visíveis ao considerar o tema governança.

Para a entrevistada da organização O “a governança, ela, na verdade, tem que estar em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados, você não consegue se adequar se não tiver governança. Então, eu acho que não tem como a instituição deixar de lado esse ponto”. Assim, nota-se, na fala da entrevistada O1, a importância de ter um olhar para a governança, todavia, não foi informado se a instituição possui ou não Comitê de Governança Digital instituído. Já o

entrevistado P1 afirmou que a LGPD impactou na governança, em especial, no que diz respeito à integridade dos dados, processos, dados disponibilizados e riscos.

De acordo com a entrevistada Q1, a instituição ainda não possui um Comitê de Governança Digital, mesmo sendo obrigatório de acordo com o Decreto n.º 10.332, de 28 de abril de 2020, que todas as instituições públicas do governo federal tenham um Comitê de Governança Digital. Destaca-se que a criação desse comitê nessa IFES decorre das dificuldades em ter servidores que possam compor o grupo e desenvolver práticas de governança.

Dos resultados obtidos, 55,6% dos participantes não informaram se as IFES possuem Comitê de Governança Digital e somente 33,4% afirmaram que sim, enquanto que 11% confirmaram a ausência desse comitê.

Para Magacho e Trento (2021), a governança abrange tudo o que é feito pelo órgão público para garantir que a sua atuação esteja em conformidade com os interesses da sociedade. De acordo com os autores, para que a administração pública atinja a boa governança, é preciso atuar de acordo com as leis e seguir os princípios da boa governança, que são: I) capacidade de resposta; II) integridade; III) confiabilidade; IV) melhoria regulatória; V) prestação de contas e responsabilidade; e VI) transparência (BRASIL, 2017). Entretanto, esses sete pontos foram identificados apenas na instituição L e compreendeu-se que somente ela atende, de forma satisfatória, a esses princípios. Já as outras IFES, ainda que 33,4% delas possuam o Comitê de Governança Digital, entende-se não ser suficiente para assegurar o efetivo cumprimento da LGPD, pois, para além da governança, são necessários outros fatores como o próprio envolvimento da gestão e servidores para monitorar e avaliar as práticas que estão sendo desenvolvidas na instituição.

Face o exposto, após a análise do impacto da LGPD sob o ponto de vista da governança, 38,5% dos entrevistados afirmaram que perceberam, no âmbito institucional, o comprometimento da gestão superior para o desenvolvimento de boas práticas de governança e atendimento à LGPD. Enquanto 11,5% dos participantes marcaram que houve um impacto da governança na estruturação dos setores e sentiam a necessidade de um setor específico para lidar somente com os assuntos da LGPD.

Para a integridade dos dados, 15,4% dos participantes se concentraram nesse ponto, entretanto, apenas duas instituições possuem setor específico para questões de integridade e governança, o que se mostrou preocupante dado o quantitativo de IFES analisadas. Por conseguinte, 23% não informaram os impactos que a LGPD trouxe para as IFES ao considerar a governança. Quanto aos processos de trabalho, 11,6% dos participantes pontuaram o impacto

desse item com a LGPD e a governança. Talvez seja pelo fato de não conhecerem os reais benefícios da referida normativa no desenvolvimento de boas práticas para uma gestão orientada pela proteção de dados pessoais.

4.5.2 Pessoas

Para essa categoria de análise, foram definidas como subcategorias: Capacitação; Servidores; Encarregado de dados e Cultura Organizacional que tiveram por objetivo analisar como esses elementos impactam no processo de adequação das IFES à LGPD.

Para tanto, observou-se que o déficit de pessoas nas 18 IFES que foram investigadas dificulta maiores avanços quanto ao desenvolvimento de normativos internos para tratar sobre a conformidade com a LGPD. Com efeito, compreende-se que as subcategorias de análise que foram delineadas são essenciais para auxiliar na compreensão do objeto desta pesquisa.

Nas subseções seguintes, são discutidos os principais fatores elencados pelos participantes que afetam as instituições no sentido de avançarem para a plena conformidade com a LGPD.

4.5.2.1 Capacitação

Quando os entrevistados foram questionados sobre a implementação da LGPD e quais as principais dificuldades que a instituição possuía para se adequar à lei, observou-se, de forma unânime, uma emergente preocupação com: a capacitação e conscientização dos servidores para a proteção de dados pessoais; aspectos da cultura organizacional que impactam no desenvolvimento de ações orientadas para o tratamento de dados; fatores orçamentários e, principalmente, o déficit de servidores, que dificulta que as IFES estejam em *compliance* com a LGPD.

Para o entrevistado A1, o investimento maior que a instituição deve fazer é em pessoas, capacitando-as para que consigam lidar com os desafios que surgem durante o manuseio com dados pessoais. Somado a isso, destaca também os aspectos tecnológicos, que segundo ele, “é um caminho sem volta e é preciso ter uma reserva financeira para investir sempre nas melhores tecnologias”. Nesse ponto, observa-se que as organizações precisam investir em qualificação e tecnologia, de modo que esses elementos estejam interligados. Não basta apenas capacitar os

servidores, mas é preciso que a instituição avance também em relação aos aspectos tecnológicos.

Os entrevistados A2 e A3 destacam que a capacitação deve ser para todos, todavia, consideram ser mais urgente para os envolvidos na parte operacional. Assim, em decorrência desse entendimento, talvez por isso, na instituição A, apenas os servidores que trabalham constantemente com dados pessoais fizeram cursos de capacitação promovidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), enquanto que os demais não fizeram. Provavelmente, passem a dar a devida importância a partir de mais ações por parte da Gestão Superior; e se for uma imposição vinda da Autoridade Máxima, a realização de cursos de capacitação para a LGPD.

Os entrevistados da instituição B sinalizaram que não houve ainda realização de cursos de capacitação para a temática da LGPD e já pontuaram suas manifestações para a administração superior quanto à necessidade de capacitação, uma vez que, para o participante B2, “o conhecimento que se tem é um conhecimento muito auto didático”.

Igualmente, na instituição C, os participantes C1 e C2 relataram que ainda não foi promovido nenhum curso de capacitação voltado para todos os servidores e o que observam é que os setores ainda não têm conhecimento da LGPD. O entrevistado C2 pontuou que a única capacitação que fez foi através de cursos gratuitos e *online* da ENAP, sendo que a iniciativa partiu do próprio setor de TI. Do exposto, esse é um fator preocupante, tendo em vista que a instituição já teve vazamento de dados pessoais de alunos durante um processo seletivo e foi a equipe de TI que orientou os servidores do setor de Ensino, pois estes não sabiam como proceder diante do ocorrido.

Ao falar acerca das principais dificuldades para a instituição D se adequar à LGPD, o entrevistado D1 destacou a falta de capacitação, justamente por não disporem de um plano de capacitação contínuo para deixar os servidores cientes de suas responsabilidades e implicações da LGPD. Em decorrência disso, “não se tem um comportamento para que as pessoas lembrem toda vez que for tratar de um dado pessoal, que é preciso ter um rigor maior, porque tem uma lei específica para isso, com comissões e consequências para quem infringir” (ENTREVISTADO D1).

Outrossim, as duas entrevistadas da instituição F informaram da ausência de capacitação e que é importante colocar todos os servidores em um mesmo nível de capacitação sobre a LGPD para que saibam como tratar dados pessoais. Por isso, a encarregada de dados orientou que os setores da instituição colocassem a necessidade de capacitação em LGPD no Plano de

Desenvolvimento de Pessoal (PDP), a fim de que o setor de Gestão de Pessoas compreenda as reais necessidades de capacitação e realize cursos sobre essa temática.

Na instituição E, foi elaborado pelo encarregado, um *quiz* para compreender o que os servidores sabiam a respeito da LGPD. Todavia, considerando a baixa participação, o encarregado afirmou da necessidade de um efetivo trabalho para o entendimento e funcionamento da LGPD no âmbito institucional. Segundo ele, a instituição precisa realizar cursos de capacitação com os servidores e trabalhar a importância do tema, pois mesmo sendo disponibilizando, no *site*, os cursos da ENAP, não se observa um interesse dos servidores para o assunto. Assim, acredita-se que seja justamente por não haver a obrigatoriedade de capacitação para a LGPD.

Por outro lado, a instituição G já realizou cursos de capacitação com os servidores e, à medida que surgem dúvidas, a encarregada de dados vai auxiliando. Logo, segundo os entrevistados G1 e G2, a ação de capacitação mostrou-se eficaz em virtude que houve a sensibilização dos gestores e de estes incentivaram suas equipes a participarem. Ademais, a inclusão do tema no Plano de Capacitação conduzido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, estimulou a participação dos servidores lotados em diversos setores, não se concentrando apenas nos membros da comissão sobre a LGPD.

Na instituição H, foram realizados dois treinamentos específicos de LGPD, mas não se percebeu maiores avanços nas discussões sobre essa temática e construção de normativos internos. Assim, compreendeu-se que o quesito capacitação nessa IFE ainda precisa ser trabalhado e levada a discussão entre todos os servidores e não apenas para determinados setores.

Em contraponto, as instituições I e M não fizeram nenhum curso de capacitação. Para a participante I1, é preciso que a qualificação sobre a proteção de dados pessoais esteja presente no Plano de Adequação da IFES, pois assim viabiliza a devida atenção que este assunto impõe. Na instituição J, por sua vez, foi disponibilizado cartilha, vídeo institucional, bem como disseminado os cursos da ENAP, por não envolverem custos, já que são gratuitos.

A instituição L promoveu cursos de capacitação ministrados pelo encarregado de dados e foram direcionados para atender às especificidades de cada setor. E, objetivando vencer eventuais barreiras, o encarregado iniciou o treinamento partindo da Gestão Superior até atingir todos os servidores visando, assim, a compreensão teórica e prática para a LGPD. Acredita-se que o conhecimento sobre o tema entre os servidores contribuiu para o desenvolvimento desta

IFES em termos de adequação à proteção de dados pessoais e discussões sobre governança (item 4.4.1.2).

Na instituição N, observou-se que a capacitação foi focada apenas para os membros da comissão da LGPD e dos gestores de dados. Enquanto que na instituição O a capacitação foi obrigatória para todos os servidores e os cursos acontecem sempre de forma contínua.

Segundo a entrevistada O1, a alta administração tem empreendido esforços para a *compliance* com a LGPD:

Eu acho que se não fosse a gestão, a gente não teria caminhado tanto, porque a gestão, nas capacitações setoriais, **o reitor colocou como uma obrigação de que todo setor deveria se capacitar**. Então, a gente fez praticamente capacitação com todos os servidores, só alguns que não conseguiram porque tinha uma aula ou alguma coisa que não daria naquela etapa, mas a capacitação é contínua. A gente sempre está aplicando e a gestão se colocou muito à frente disso para a adequação, tanto que o processo foi, assim, em relação à nossa adequação, que não tínhamos praticamente nada e a gente avançou muito em relação ao que estava, tanto que a nossa Política de Proteção de Dados Pessoais foi aprovada em agosto e a gente acelerou e aprovou também a Política de Segurança da Informação. **Então, em menos de um ano nós tivemos duas políticas e um Plano de Adequação aprovados.** (ENTREVISTADA O1, grifo nosso).

Já a instituição P ainda não desenvolveu nenhuma ação de capacitação para os servidores e o conhecimento adquirido pelo encarregado ocorreu através dos cursos da ENAP, o mesmo ocorrendo com a organização Q e R.

Na instituição S, a capacitação ocorreu só para a equipe da Comissão Gestora da LGPD, ficando concentrada apenas para servidores da Reitoria. O curso teve por objetivo aprofundar os conhecimentos sobre: aspectos jurídicos para *compliance* na LGPD; mapeamento de dados, política de privacidade, segurança da informação no código de conduta. A instituição não produziu outros documentos relativos à questão da LGPD, e isso é ratificado pelo entrevistado S1:

Olha, eu acho assim, é um pouco tímido. Está bem vago, mas poderia ser mais, digamos assim, atacada essa questão, tá? Eventualmente tem a divulgação, o envio de algum material institucional como esse que eu comentei com você, que nós enviamos recentemente para os servidores, mas eu sinto que é um pouco tímido. E os cursos quem faz são as pessoas que ocupam cargos de coordenação. Eu fiz esse recentemente, um curso com mais quatro colegas servidores, mas não foi para todos, foi com uma parcela que está ali mais envolvida nessa gestão e com a questão propriamente dita.

Quando se direciona o olhar para a capacitação, o entrevistado afirma a necessidade de ampliar a divulgação para a comunidade acadêmica, pois até o presente momento tem se

concentrado apenas nas pessoas que estão envolvidas diretamente com as discussões acerca do tratamento de dados pessoais.

Portanto, neste trabalho compartilha-se do exposto por Canedo *et al.* (2021), que destacam a importância da promoção de cursos para todos os funcionários, uma vez que os agentes de processamento de dados precisam ter conhecimento das suas responsabilidades e como devem proceder nos casos de incidentes de segurança. Assim, compreende-se que o trabalho educativo deve ser destinado não apenas para um público específico, mas para toda a comunidade acadêmica (técnicos-administrativos, docentes e discentes), trazendo para essas pessoas a conscientização da importância do adequado tratamento de dados pessoais.

Diante do exposto, entre as 18 IFES que participaram desta pesquisa, 44,5% não realizaram nenhum curso e somente 33,3% promoveram cursos internos de capacitação para os servidores. Já 22,2% dos servidores realizaram cursos da ENAP por iniciativa própria, conforme quadro abaixo:

Quadro 7 - Capacitações sobre a LGPD.

Capacitação	Instituições	Percentual
Promoveu cursos internos	G; H; L; N; O; S	33,3%
Não realizou nenhum curso	B; D; F; I; M; P; Q; R	44,5%
Cursos da ENAP	A; C; E; J	22,2%

Fonte: Elaboração própria (2022).

O que se observou é que um número significativo de IFES ainda não promoveu formações para os servidores sobre a LGPD, e isso pode ser devido à existência de cursos gratuitos promovidos pela ENAP. Porém, como não são impostos, uma parcela mínima acaba realizando a capacitação. Portanto, as IFES ainda possuem um número alto de servidores sem treinamento, o que, de certa forma, dificulta a implementação da LGPD. Esse quantitativo torna-se ainda maior se somarmos o percentual das IFES onde não houve cursos de capacitação com aquelas em que os servidores, por iniciativa própria, fizeram o curso da ENAP, totalizou 66,7%.

4.5.2.2 Servidores

No que diz respeito ao quantitativo de servidores direcionados para o desenvolvimento de atividades em conformidade com a LGPD, verificou-se tão somente o envolvimento dos

encarregados de dados, dos diretores ou superintendentes da área de Tecnologia da Informação (T.I) e de membros de comissões ou grupos técnicos de trabalho para a implementação e adequação da LGPD. Observou-se, entre os participantes, uma certa inquietude, pois as discussões sobre a LGPD nas IFES acabam se concentrando apenas nessas pessoas. Ademais, para agravar a situação, o quadro reduzido de servidores e questões orçamentárias limitam avanços para adequação à LGPD.

Para que a instituição A tenha um bom andamento em relação à implementação da LGPD, o entrevistado A1 elenca três “Ps”: Pessoas, Performance e Processos, sendo a tecnologia uma “amálgama” que une esses elementos. Para ele, a falta de pessoas e a não medição do desempenho acaba por afetar nos fluxos dos processos. Assim, para que as coisas andem com efetividade, é preciso ter pessoas para que se possa definir os processos organizacionais e padronizá-los.

Do mesmo modo, ambos os entrevistados da instituição B afirmaram que há um déficit de servidores, e isso acaba impactando em progressos para a construção da Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais. Igualmente, na instituição D, a falta de servidores e questões orçamentárias implicam na efetiva implementação da LGPD.

A entrevistada F2 afirmou que na instituição F existe um grupo de trabalho (GT) constituído para a implementação da LGPD, no entanto, este não avança nas discussões, ainda que tenha sido atribuído um prazo de 90 dias para a conclusão dos trabalhos, conforme relato a seguir:

[...] quando eu falo que está inerte, é que, por exemplo, eu faço parte desse grupo e fui designada em fevereiro de 2022. Estamos em agosto e a portaria é de 9 de fevereiro deste ano e o grupo teria 90 dias para identificar normativos e a categoria de dados. O prazo era de 90 dias para fazer um estudo preliminar, propor o Plano de Capacitação, elaborar minuta de política para dados pessoais, de Política de Privacidade e, por fim, emitir um relatório. Então, assim, pelo menos por mim, eu nunca fui convidada para nenhuma reunião, nunca fui convocada e acredito que nada disso tenha sido feito.

Nenhuma reunião sequer, entendeu? Então, assim, se está sendo feita alguma coisa, eu não sei. Mas, para mim é estranho, se há um grupo de trabalho que ficou responsável por fazer esse estudo e implementação, mas nunca se reuniu, então, para mim, esse trabalho está parado [...].

Para a entrevistada F1, isso se deve ao fato de que a presidência do GT está sob a responsabilidade do Diretor de Tecnologia da Informação e, como a instituição está com a equipe desse setor reduzida, acabou afetando no efetivo andamento dos trabalhos:

Na última reunião, a gente alertou mais uma vez para a questão de proteção de dados e a Reitoria se comprometeu a fazer essa conversa com a T.I. Eu acho que seria talvez

o caso de mudar a presidência desse GT, se não está dando para a T.I com relação ao andamento deste trabalho e para as discussões sobre a governança, então, que fosse indicado alguém envolvido com a temática que pudesse dar continuidade para que a gente, pelo menos, pudesse sair do lugar. Se tivéssemos pelo menos mais gente na Ouvidoria, a gente traria para cá. Nesse momento, a gente precisaria de mais duas pessoas para dar conta de tudo, de Ouvidoria, de e-SIC, de autoridade de monitoramento da LAI [...] (ENTREVISTADA F1).

Também reforça essas colocações o enfatizado pela entrevistada F2:

[...] aqui a gente está atualmente com uma dificuldade muito grande com a parte de T.I., porque o que eles colocam para a gente é que tem poucos servidores. A gente perdeu muita gente, eu acho que 12 servidores saíram, então estamos com 12 servidores a menos. E aí tudo que mexe, tudo que depende da T.I., a gente já está com essa dificuldade.

[...] a gente percebe, na área de T.I, quem me falou foi o Diretor de T.I., que é uma profissão que está em ascensão. Então, os profissionais ganham muito mais em empresas particulares, estrangeiras e ganham em euro, dólar para trabalhar em casa, do que trabalhar aqui, então, acabou ficando uma concorrência que no período da pandemia agravou. Então, acaba que fica uma concorrência muito desigual, porque teve uma perda muito grande. E a gente entende, sim, que há uma necessidade muito grande de pessoal, que é uma reflexão que eu faço e a instituição não tem capacidade de reter.

Face ao exposto, ainda que se tenha déficit de servidores, entende-se que a instituição F precisa direcionar mais esforços quanto ao processo de implementação e adequação à LGPD, principalmente pelo relato da instituição já ter sofrido vazamento de dados sensíveis de alunos durante o isolamento social em decorrência da pandemia ocasionada pela COVID-19. Possivelmente, se não tivessem com uma equipe reduzida na área de TI, o vazamento de dados poderia ter sido evitado ou pelo menos minimizado. Pode ser também que a ausência de cursos de capacitação tenha contribuído para a ocorrência desse episódio.

Na instituição G, a escassez de pessoal impacta a dedicação com maior exclusividade à implementação da LGPD, principalmente pelo fato de a Ouvidora também ser a encarregada de dados, assim como na Instituição I. Portanto, o que se verifica é que nessas organizações os servidores acabam assumindo uma sobrecarga de trabalho em virtude das demandas de Ouvidoria e LGPD.

Os três entrevistados que pertencem ao quadro de pessoal da instituição J enfatizaram que a falta de servidores e limitação de recursos impactam no direcionamento de esforços para a LGPD. Conforme ressalta a entrevistada J3, “[...] se a gente tivesse mais servidores que pudessem de fato se dedicar, a gente teria uma equipe excelente”. Por sua vez, na instituição P,

o entrevistado P1 afirmou que há uma insuficiência de servidores em todos os *campi* e diretorias.

Semelhantemente, foi destacado que na instituição Q a falta de pessoas dedicadas para a implementação da LGPD acaba dificultando o desenvolvimento de ações, no âmbito institucional. Já para a instituição R, verificou-se que a principal dificuldade é o orçamento e, em segundo lugar, está a questão de pessoal. Por fim, na instituição S, o obstáculo para a implementação da LGPD é a falta de recursos humanos. Segundo o entrevistado S1, “a contratação de uma empresa especializada em LGPD para dar uma assistência ajudaria a suprir esta necessidade de pessoal”.

Face ao exposto, considerando os 26 entrevistados, constatou-se que 65,4% afirmaram que a falta de pessoal impacta de forma significativa na implementação da LGPD. Em paralelo, 34,6% dos participantes consideraram outros aspectos que afetam a conformidade com a referida normativa, a exemplo da falta de recursos financeiros para investimentos em tecnologia. Frisa-se a relevância da estrutura, tecnologia e processos para a implementação e adequação da IFES à LGPD. No entanto, as pessoas são atores imprescindíveis para que as IFES possam construir suas Políticas de Privacidade e desenvolverem ações para a conformidade com a LGPD.

4.5.2.3 Encarregado de dados

Considerando o disposto na Instrução Normativa (IN) n.º 117, de 19 de novembro de 2020, que dispõe acerca da indicação do encarregado de dados pessoais, destaca-se que, entre as 18 instituições participantes neste estudo, apenas a instituição D não designou nenhum servidor, mesmo com a previsão na IN para a indicação do encarregado ocorrer em até 30 dias contados da data de sua publicação.

Barbosa *et al.* (2021) defendem que a indicação do encarregado nos setores comerciais e empresariais não é fácil, e sendo na esfera pública, torna-se mais difícil ainda, mesmo com a obrigatoriedade da lei para instituir o DPO. Em consonância, também se partilha do mesmo entendimento e, isso pode ser constatado na instituição D, que não seguiu a determinação da IN quanto à indicação do encarregado ocorrer até 18 de dezembro de 2020. Em agosto de 2022, o entrevistado D1 afirmou que a instituição nunca teve servidor designado para tratar sobre os temas relacionados à privacidade e proteção de dados pessoais e não tinha informações de

quando isso iria ocorrer, principalmente devido à falta de pessoal para desenvolver as atividades do DPO.

Outrossim, ele destacou que a ausência de função gratificada para direcionar ao servidor designado como encarregado de dados dificulta ainda mais ter um responsável, pois, provavelmente, os servidores não querem arcar com o ônus sem obter uma contrapartida. Portanto, além da carência de servidores na instituição, a grande dificuldade está em termos financeiros, pois:

No momento, a instituição não designou nenhuma função para a pessoa que vai desempenhar esse papel. Então hoje, aqui, a gente não tem nenhuma FG⁴ ou CD⁵ disponível e, se tivesse, seria uma briga grande (ENTREVISTADO D1).

O que se nota é que há um atraso em quase dois anos, já que nunca foi designado encarregado de dados e as discussões nessa IFES mostraram-se bem superficiais sobre essa temática. Em vista disso, acredita-se que a ausência de envolvimento da gestão superior impacta nos avanços para a construção de normativas para a implementação da LGPD. Por não terem sofrido nenhuma sanção em decorrência da vigência da lei, ainda não há uma efetiva preocupação para o assunto da proteção de dados pessoais.

No órgão A, ainda que não se tenha uma política de privacidade e proteção de dados pessoais instituída, repara-se que, independentemente disso, o encarregado de dados desenvolve suas atividades para o adequado tratamento de dados. Logo, evidencia-se a sua atuação em equivalência com a LGPD:

[...] na hora que tem uma coisa que infringe a LGPD, aí o processo já cai diretamente no meu colo pronto, pelo fato de ser o encarregado, aí faço todo esse processo de despacho em cima dessa demanda. Mas é por provocação (ENTREVISTADO A1).

É válido salientar que, na instituição A, o encarregado de dados é um docente e este está como gestor da Coordenação de Segurança da Informação. Neste ponto, ocorre aqui uma divergência ao que está posto na IN n.º 117 do Ministério da Economia, já que, para a indicação do encarregado, o servidor não deve encontrar-se “lotado nas unidades de Tecnologia da Informação ou ser gestor responsável de sistemas de informação do órgão ou entidade”. Desse modo, é em decorrência dessa normativa que em 17 IFES nenhum encarregado integra a equipe de T.I.

⁴ Função Gratificada (FG).

⁵ Cargo de Direção (CD).

No órgão B, mesmo com a designação do encarregado, a instituição ainda se encontra em fase inicial quanto às discussões acerca da LGPD e não possui comitê para a proteção de dados, segundo explica o entrevistado B2:

Uma sistemática, vamos dizer assim, estabelecida de forma orgânica, infelizmente, e isso me deixa um pouco triste em falar, que não temos ainda. Mas assim, estamos andando para tanto. É porque na realidade é o seguinte: Nós não temos ainda um comitê de proteção de dados. Somente foi iniciada a questão da nomeação, da indicação, melhor dizendo, do DPO, que, no caso, sou eu, o encarregado de dados.

Na instituição C, embora os dois entrevistados tenham afirmado que o órgão já tem um encarregado de dados, não se identificou no *site* Portaria e nem informações do responsável. Ressalta-se que, apesar de ter sido informado o *e-mail* do DPO pelos entrevistados C1 e C2, a pesquisadora não alcançou êxito para sua participação nessa pesquisa.

Nessa instituição, o entrevistado C2 afirmou que o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, em reunião do Comitê de Governança Digital, se prontificou a ser o encarregado de dados e montar toda a estrutura para adequação à LGPD. Todavia, ressaltou que:

O Pró-Reitor tem N outras atividades e essa é uma atividade que requer tempo e dedicação. Eu vejo que isso é que está impactando a implementação dentro da instituição. Então, a minha sugestão era que uma outra pessoa dedicada se envolvesse mais nessa questão da LGPD, não um gestor independente da área e tal. Porque o gestor tem uma visão global do setor, então, tem atividades globais constantemente, mas se a gente conseguir mapear um servidor que tem uma visão multidisciplinar da instituição, acho que vai agregar muito na implementação da LGPD.

Frisa-se que, embora tenha sido designado o DPO em 2020 no órgão C, ambos os entrevistados afirmaram que não foi organizada nenhuma estratégia para implementação da LGPD. Logo, o que se verifica é que, mesmo diante da carga de trabalho do servidor que está como Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, permanece como encarregado. Para o entrevistado C2, dado o volume de atividades, o Pró-Reitor que está como DPO não consegue se organizar para iniciar ações para a implementação da LGPD na instituição. Desse modo, isso acaba sendo um problema para que, de fato, essa IFE possa cumprir com a lei, já que as atribuições do encarregado ficam todas concentradas no Pró-Reitor.

Para Botelho e Camargo (2021), o tratamento de dados pessoais só ocorrerá de forma efetiva quando houver sido designado o encarregado de dados. Igualmente, Lourenço e Tanques (2020) afirmam que o seu papel é fundamental para a implementação da proteção de dados. Entretanto, com base nos achados desta pesquisa, o fato de a instituição ter encarregado de

dados não significa que há avanços para o tratamento de dados, pois, na instituição C, não se tem documentos construídos sobre a LGPD e poucas discussões sobre esta temática.

Diante desse cenário, acredita-se que a partir do momento que a instituição sofra alguma sanção prevista na LGPD, talvez seja dado o pontapé inicial para adequação à referida legislação, bem como a substituição do servidor que está como encarregado. Com isso, espera-se que o órgão avance nas discussões para o tratamento e para a operacionalização dos dados pessoais.

Na entidade E, a gestão superior entendeu que o Ouvidor é quem deveria ser designado para atuar como encarregado e, segundo o entrevistado E1, o suporte dado pela gestão foi essencial para o desenvolvimento de ações para a implementação e adequação da LGPD.

Nesse sentido, Lourenço e Tanques (2020) afirmam que o papel das ouvidorias e do encarregado possuem semelhanças, por isso entendem que ambas as funções podem ser concentradas em apenas uma pessoa, principalmente pelo fato das ouvidorias já possuírem familiaridade as normas de proteção de dados, já que existem antes da vigência da LGPD.

Tendo em vista as instituições analisadas, aquelas que tiveram mais avanços a partir da designação do encarregado de dados foram as instituições E, J, L, N, O, P e S, uma vez que já possuem Política de Privacidade implementada. Todavia, em nenhuma dessas instituições há um setor específico para o tratamento dos dados pessoais.

Na instituição H, o entrevistado H1 afirmou que apenas está realizando as atividades de encarregado e, no momento, está dispensado de exercer as funções do seu cargo de Contador. Contudo, mesmo com a existência de um setor específico vinculado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, o fato de estar sozinho no setor para atender às demandas da LGPD nos 14 *campi* e Reitoria dificulta o andamento dos trabalhos para a construção da Política de Privacidade da instituição.

No momento, o que está sendo feito na instituição H é o mapeamento dos processos e levantamento de dados pessoais e, posteriormente, passarão para a elaboração do inventário de dados. Desse modo, após obter essas “fotografias”, conforme colocado pelo entrevistado H1, seguirão para a construção de normativas internas para regulamentar a proteção e o uso de dados pessoais. Ademais, para o entrevistado, a resistência dos servidores impede avanços no mapeamento dos processos institucionais que, por sua vez, impacta na construção das normativas internas e proteção dos dados pessoais dos titulares.

Com relação às demais IFES (A, B, C, F, G, I, M, Q e R), compreende-se o fato de possuírem servidores designados para atuarem como encarregado de dados, como não

suficiente para que a instituição consiga implementar a LGPD. Para Stelzer *et al.* (2021), é essencial que o DPO possua autonomia financeira e técnica, assim como disponha de recursos humanos que possam auxiliá-lo no atendimento da LGPD. O que no caso dessas IFES, não se verificou independência financeira para os encarregados desenvolverem ações direcionadas à aplicabilidade da LGPD. Quanto à liberdade técnica do DPO, considera-se existir apenas nas instituições G, H, L, N, O e S, por terem promovido cursos de capacitação e proporcionarem conhecimentos específicos para os servidores sobre a LGPD.

Portanto, para além das pessoas, é preciso que as IFES disponham de recursos financeiros para investimento em tecnologia, assim como possuam uma adequada estrutura organizacional, principalmente nos setores identificados como os mais afetados com a vigência da LGPD, que foram: Gestão de Pessoas, Ensino, Tecnologia da Informação e a Pró-Reitoria de Administração.

A subseção a seguir faz uma análise acerca de como as IFES vêm se organizando para desenvolverem uma cultura orientada para o cuidado com os dados pessoais.

4.5.2.4 Cultura organizacional

Com relação às boas práticas para o tratamento de dados pessoais, Magacho e Trento (2021) enfatizam que para alcançar os objetivos da LGPD é necessário que se desenvolva uma cultura orientada para proteger os dados pessoais. Entretanto, de acordo com o entrevistado A1, o que se observa é que os servidores ainda possuem uma cultura organizacional voltada para o afrontamento:

Se alguém chega para você aqui dentro e pergunta: “eu gostaria de obter a informação sobre tabela de quadro de referência de concursados”. Aí você diz “para que você quer isso?”, não tem que perguntar para quê. Isso é um trabalho do órgão público que deve estar em transparência e não precisa de motivação de ninguém. Então, as pessoas ainda se incomodam, porque elas querem a resposta da motivação e não é assim que funciona.

Verifica-se que há um viés comportamental e a implementação da LGPD acarreta em uma mudança cultural que implica desafios a serem enfrentados diante de um passivo resistivo frente à aplicação da LGPD. Logo, surge a necessidade de adequação comportamental a essa nova cultura de proteção de dados, mas não deixando de enfatizar que “ninguém transforma uma cultura com a entrada em vigor de uma lei em um prazo de um ano, dois anos [...]” (ENTREVISTADO A1).

De igual modo, Rojas (2020) destaca que não é de um dia para o outro que se desenvolve uma cultura de gestão de dados com ênfase na segurança e privacidade. E que a realização de capacitação é fundamental para que a organização tenha profissionais qualificados para a implementação de normas, políticas e processos que necessitem de medidas voltadas para a segurança da informação.

O entrevistado B2 enfatizou a necessidade de se ter primeiro uma estrutura que esteja atenta à cultura organizacional e que leve em consideração as especificidades de cada setor. Por isso, a conscientização da gestão é fundamental. Começando do topo para a base da pirâmide, acredita-se que se desenvolva uma cultura preocupada com a proteção de dados. Neste sentido, observou-se que o encarregado ainda está empreendendo esforços para inserir na consciência dos gestores a cultura direcionada para o tratamento dos dados pessoais, mas há uma resistência a mudanças, ainda que a instituição não tenha muitos anos de criação (20 anos).

Para o entrevistado C1, a principal dificuldade para implementação da LGPD na instituição C está na cultura institucional, pois não há uma cultura orientada para proteção de dados pessoais e a gestão possui dificuldades para fazer os servidores entenderem e se apropriarem desse assunto. Para o entrevistado:

[...] é uma cultura que vai precisar se construir, se estabelecer. E aí, quando eu falo que é uma cultura que precisa se construir e não é só a nível institucional, é a nível de sociedade. Porque é algo muito novo e a sociedade de um modo geral, independente da natureza da instituição, nós não temos uma cultura de preservação de dados.

Logo, é importante que seja trabalhado, na comunidade acadêmica e sociedade a conscientização, para que nos casos em que se percebe o uso indevido de dados saibam como e a quem recorrer. Por isso, a realização de cursos de capacitação é importante, mas não se observou a devida atenção por parte da gestão nessa IFE e, conseqüentemente, não se tem o envolvimento dos demais servidores que não fazem parte da comissão interna da LGPD.

Segundo o entrevistado E1, para além dos fatores financeiro-orçamentário, é primordial a transformação da cultura do ambiente e rever as formas como lidam com o usuário e/ou comunidade para que possam construir a maturidade para os dados pessoais.

Para os entrevistados F1, H1, I1 e Q1, a mudança na cultura organizacional implica em construção de conhecimentos e maior ênfase para a proteção dos dados titular. Para a entrevistada J1, a transformação cultural apresenta-se como um desafio e, para isso, é preciso a modificação dos hábitos dos servidores para o tratamento de dados pessoais, de modo que a médio prazo vislumbra posturas mais preventivas. Igualmente, o entrevistado N1 destacou que

o amadurecimento da instituição N para alterações em sua cultura organizacional vem proporcionando mais adequação à LGPD, agregando “[...] respeito à titularidade e a personalidade das pessoas, sejam cidadãos de classe x, y, z, de cor x, y e z”.

Diferentemente das outras IFES, percebeu-se que a instituição O já possui uma cultura orientada para a proteção de dados pessoais e a conscientização foi sendo construída a partir da realização de cursos de capacitação nos seus dez *campi*, bem como do suporte dado pelo comitê gestor de proteção de dados. Portanto, é importante “difundir a cultura de proteção de dados para que todos os cidadãos e não só os servidores que fazem tratamento de dados, consigam entender melhor a legislação” (ENTREVISTADA O1).

Considerando o quantitativo de servidores que participaram desta pesquisa, 42,3% dos entrevistados consideraram que a cultura organizacional impacta no adequado tratamento de dados e na legítima implementação da LGPD. Portanto, entende-se a necessidade de as instituições direcionarem esforços para ultrapassarem as barreiras culturais e promoverem ações para que, assim, possam estar em conformidade com a lei de dados pessoais.

Os resultados obtidos revelaram que em algumas IFES há a resistência para a adoção de uma cultura de proteção de dados e que a preocupação em implementar a LGPD está mais relacionada com o fato de sofrerem as sanções impostas pela ANPD. Por isso, é importante repensar que a LGPD vai além da aplicação de sanções e responsabilização dos envolvidos, ela garante a segurança e proteção de dados dos seus titulares (LUGATI; ALMEIDA, 2020), conforme elucidado por esses autores.

4.5.3 Tecnologia

O que denota quanto aos aspectos tecnológicos é que nove instituições estão no caminho mais inicial, não dispendo de sistemas que estejam em conformidade com os regramentos na LGPD, bem como não possuem um sistema específico para recebimento de solicitações sobre o tratamento de dados pessoais.

A partir do que foi exposto por esses participantes, percebeu-se a necessidade de aparatos tecnológicos que, de fato, permitam o adequado tratamento dos dados pessoais. E, ainda, que exista um elo entre o setor de comunicação para maior difusão na comunidade acadêmica e na sociedade sobre o tratamento de dados pessoais, ainda falta conscientização dos servidores, principalmente daqueles que não lidam diretamente com dados pessoais.

Outro fator que impacta no desenvolvimento de sistemas e adequação do *site* institucional com a LGPD e que se mostra preocupante, segundo os entrevistados, é a falta de pessoal, questões orçamentárias para melhor estruturação tecnológica e adequações nas tarefas desempenhadas pelos responsáveis pelo tratamento de dados pessoais e gestores de TI.

A seguir, analisa-se quais as IFES possuem sistema próprio para recebimento das demandas da LGPD ou que fazem uso da plataforma Fala.BR, que é disponibilizada pela administração pública federal para as ouvidorias e também tem sido utilizada para tratar das questões relativas à LGPD.

Para mais, são analisados os *sites* institucionais e indicado o quantitativo da IFES que estão mais “avançadas” nas publicações de documentos e informativos sobre a LGPD, assim como as que estão em fase inicial ou intermediária. Por fim, apresenta-se as instituições que já sofreram vazamentos de dados ou incidentes de segurança.

4.5.3.1 Sistemas

A LGPD traz em sua redação um capítulo específico sobre o tratamento de dados pelo Poder Público (BRASIL, 2018). Desse modo, segundo Barbosa *et al.* (2021), as instituições públicas de ensino são obrigadas a adequarem os seus sistemas em conformidade com a referida normativa para o tratamento de dados pessoais. Magacho e Trento (2021) pontuam que, como os sistemas estão sujeitos a ataques e invasões por *hackers*, as organizações públicas devem investir em sistemas de inteligência e elementos tecnológicos para propiciarem a segurança e a proteção dos dados dos titulares, especialmente os dados sensíveis. Do exposto, compreende-se a necessidade de as IFES disporem de tecnologias que assegurem a proteção e privacidade dos dados dos titulares.

De acordo com Pinheiro (2021), é importante que as organizações estejam preparadas para que possam ter um canal adequado para o recebimento e andamento das solicitações sobre a LGPD e que haja integração com os sistemas internos. Logo, é essencial que façam uma avaliação quanto aos aparatos tecnológicos que dispõem e se estão aderentes com a legislação de proteção de dados pessoais.

No entanto, a falta de pessoal e as restrições de orçamento impactam no desenvolvimento de ações para melhorias na tecnologia, mas, mesmo assim, há instituições que fazem uso de sistemas institucionais para atender e/ou receber assuntos sobre a LGPD. A partir das entrevistas, observaram-se instituições que possuem maiores investimentos em tecnologia

e fazem uso dos sistemas internos para o recebimento de dúvidas dos servidores sobre tratamento de dados pessoais. Como exemplo, tem-se a instituição P, que utiliza apenas sistema próprio para o recebimento de solicitações ou informações acerca do tratamento de dados pessoais, o mesmo ocorrendo para a organização L, correspondendo a 11% das IFES analisadas.

As demais instituições fazem o uso da plataforma Fala.BR, que é mantida pela Controladoria Geral da União e é de uso obrigatório pelos órgãos e entidades da administração pública federal que fazem parte do SisOuv, canal utilizado pelas Ouvidorias. No entanto, nada impede que os órgãos utilizem outros sistemas informatizados. Assim, observou-se que mesmo quem dispõem de sistema próprio como a instituição J, também faz uso dessa plataforma para os recebimentos de manifestações para a LGPD. Ressalta-se que 39% das IFES usam o sistema Fala.BR, a saber: E, G, H, L, N, O e Q.

A instituição P, por sua vez, utiliza apenas seu sistema interno para a LGPD, as IFES A, B, C, D, F, I, M, R e S usam somente *o e-mail* para os assuntos relativos ao tratamento de dados pessoais, correspondendo a 50%. É pertinente salientar que por ainda não dispor de número que identifique a instituição, tendo em vista que sua criação é recente (2018), a organização M não consegue fazer uso da plataforma Fala.BR e encaminha para a sua tutora (Instituição E) quando é necessário o uso desse sistema.

No que diz respeito às instituições identificadas como as mais avançadas em aparatos tecnológicos destaca-se a instituição P que faz uso de sistema próprio para atendimento de demandas para a LGPD, e a instituição L, que além de usar a plataforma Fala.BR, desenvolveu sistema para extração dos dados pessoais em conformidade com a LGPD. Do mesmo modo, a instituição J possui sistema próprio em conjunto com a plataforma Fala.BR.

Em conformidade ao destacado por Canedo *et. al.* (2021), os entrevistados ressaltaram a necessidade que a instituição possui em termos de estruturação não apenas organizacional, mas também de sistemas internos que possam, de fato, cumprir com o disposto na LGPD, já que apenas 39% das IFES fazem uso da plataforma Fala.BR. Ocorre que, segundo relatado pelos entrevistados, as restrições orçamentárias impossibilitam mais investimentos em sistemas que garantam a devida proteção aos dados pessoais.

4.5.3.2 Sítio institucional

A instituição A não possui página específica que trate sobre a LGPD, sendo localizado apenas um *link* denominado “Privacidade e Proteção de Dados”, que direciona a página da Superintendência de Tecnologia da Informação da instituição e que, por sua vez, encaminha para o *site* do Ministério da Cidadania, contendo informações da LGPD; encarregado; e tratamento de dados pessoais no referido Ministério.

Isso pode ser confirmado na fala do entrevistado A1, que destaca que se “[...] você entrar na página principal está faltando um item lá de Acesso à Informação que fale da privacidade e proteção dos dados [...]”. De acordo com o entrevistado, foi divulgada apenas a portaria com o nome do encarregado, no entanto, não se identificou no *site* essa portaria.

A partir do exposto, a instituição não possui nenhuma informação em seu *site* para a LGPD. Há uma orientação do Ministério da Economia para que o órgão divulgue em sua página eletrônica, na aba “Acesso à Informação”, as ações acerca do tratamento de dados pessoais, destacando quais dados estão sendo usados pelo órgão e a respectiva fundamentação legal (BRASIL, 2020). Contudo, parece que a instituição está indo contra a orientação vinda do Ministério da Economia.

No que tange aos documentos disponibilizados no *site*, foram encontradas apenas duas atas de reuniões do Comitê de Governança Digital. Todavia, essas reuniões não foram específicas para discussão da LGPD e observou-se, na reunião ocorrida em 18/02/2021, somente menção à referida legislação e que precisava ser implementada na instituição até agosto de 2021. A partir da leitura da ata, da reunião realizada em 18/08/2021, constatou-se que a instituição já tem encarregado de dados e que ele estava elaborando materiais voltados para o uso da tecnologia e dos dados. É válido salientar que a instituição ainda não avançou em relação à construção de normativas internas para a privacidade e proteção de dados pessoais. Possivelmente seja em decorrência do acúmulo de funções do encarregado de dados que, além de atuar como docente, também está como Coordenador de Segurança da Informação.

A Instrução Normativa n.º 117, de 19 de novembro de 2020, em seu artigo 2º, preceitua que cabe ao órgão, em seu *site* institucional, divulgar, de forma clara e objetiva, a identidade e informações para contato com o encarregado de dados, conforme o § 1º, art. 41 da Lei n.º 13.709/2018. Entretanto, na instituição B, o *site* não possui informações da implementação da LGPD, de modo que não foram encontrados documentos produzidos para tratar acerca da proteção de dados pessoais. Neste sentido, a busca realizada revela a necessidade da divulgação

de ações que estão sendo feitas para implementação da LGPD. Com efeito, é preciso que a instituição deixe de forma clara e acessível quem é o encarregado de dados, *e-mail* para contato e documentos produzidos e publicados sobre a LGPD.

Para a instituição C, as buscas no *site* reforçam as colocações dos entrevistados C1 e C2, pois não foi identificado nenhum documento relacionado à LGPD. É válido salientar que, embora os dois entrevistados tenham afirmado que a instituição já tem um encarregado de dados, não se identificou a Portaria de designação. Na instituição D, foi localizada apenas uma matéria informando da reunião realizada em 26/10/2020, na qual se discutiu a necessidade de indicar o encarregado de dados pessoais, conforme solicitado na IN SGD/ME n.º 117. Deste modo, ainda que a instituição tenha iniciado a discussão no ano em que entrou em vigor a LGPD para designação do encarregado, o entrevistado D1 afirmou, durante a entrevista ocorrida em julho de 2022, que ainda não tinha nenhum servidor designado.

Embora o entrevistado D1 tenha destacado que a Política de Segurança da Informação foi atualizada recentemente, não soube afirmar se previa medidas de segurança e privacidade em conformidade com a LGPD, conforme se observa no trecho extraído a partir da transcrição da entrevista:

Recebemos até um comunicado relacionado à LGPD, o TCU fez um levantamento das instituições. E aí, esse levantamento gerou uma série de recomendações para diversos órgãos. E, para as instituições de ensino superior, gerou um comunicado, tipo um informe àqueles que não possuem uma Política de Segurança da Informação. É crítico para a LGPD e a gente tem política de Segurança da Informação recém-aprovada, recém-revisada e eu acho que a gente já colocou a questão de tratamento de dados pessoais também. Mas, como é uma política, é tudo muito genérico. Deve-se ter cuidado no tratamento de uso pessoal para não ser disponibilizado a terceiros. Mas, hoje, a gente tem essa política oficializada, aprovada e divulgada dentro da instituição, (ENTREVISTADO D1).

Face ao exposto, após leitura da Política de Segurança da Informação da instituição, observou-se que a última versão disponível no *site* foi publicada em 30 de junho de 2021 e, ao longo da normativa, discorre sobre as medidas de segurança dos dados, mas não há uma menção explícita à LGPD. A partir da análise documental, embora o entrevistado D1 tenha colocado que é recente a Política de Segurança da Informação, entendeu-se que, como a LGPD entrou em vigor em 2020 e suas sanções em agosto de 2021, a instituição poderia ter atualizado a sua política em consonância com o disposto na referida lei, de forma expressa, incluindo, em sua seção intitulada “Penalidades”, também as sanções em caso de descumprimento da lei de proteção de dados.

A instituição E já possui em seu *site*, no *link* de “Acesso à Informação”, uma aba específica para o tratamento de dados pessoais, contendo manuais e guias confeccionados pelo Ministério da Economia, assim como documentos elaborados pela ANPD. Portanto, os documentos encontrados condizem com a afirmação do entrevistado E1 “[...] a gente colocou tudo isso no nosso *site*, porque é uma necessidade, não é? Que faz parte dessas normas de adequação à LGPD a gente tornar público como a gente está fazendo esse tratamento [...]”.

Além disso, identificou-se uma “Cartilha LGPD” com informações sobre a lei, um *quiz* para entender a maturidade da instituição sobre o que seria a LGPD, além de *links* com cursos gratuitos e *online* da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e de eventos realizados envolvendo a LGPD, conforme relato a seguir:

A gente organizou, em face dessa adequação, eventos. E o último evento aqui a gente tratou exatamente do que seria público e do que seria privado. Que é a grande questão hoje que a ANPD tem tratado, que é o que é realmente privado e o que é público. No mundo tecnológico que a gente vive, onde tem misturado as informações entre o público e o privado. Vai começar do ambiente de trabalho, que a gente usa um computador pessoal, não é? Que a gente leva o trabalho para casa. A gente teve aí o problema desse tempo da pandemia, que ainda estamos mergulhados nele e que, de uma certa forma, exercitou o trabalho remoto e utilizou-se de recursos próprios para atender essas demandas. De forma que, hoje, o público e o privado ficaram bastante estruturados e a LGPD, ela vem tratar como que a gente pode realmente proteger essas informações (ENTREVISTADO E1).

Também se encontra no *site* da instituição, a Resolução que regulamenta acerca das restrições para a divulgação de documentos que possuem dados pessoais no âmbito institucional e passou a gerar efeitos em 11 de agosto de 2020. Ademais, na mesma página, há informações de quem é o encarregado de dados, do telefone e *e-mail* para esclarecimento de dúvidas, bem como arquivo com perguntas e respostas sobre a LGPD.

A instituição F também possui, em seu *site*, um *link* que direciona a uma página contendo informações sobre a LGPD. Para além disso, foram identificadas Portarias com a designação de servidores para constituírem Grupo Técnico de Trabalho (GT), que teve por objetivo identificar e planejar medidas para aplicação da LGPD. Ocorre que, mesmo tendo sido atribuído um prazo de 90 dias para a conclusão dos trabalhos e o prazo já ter encerrado em maio de 2022, o GT ainda em agosto deste ano, não elaborou a Minuta de Política de Proteção de Dados Pessoais, o que se entende que há um atraso nos trabalhos desempenhados na instituição, conforme trecho extraído da transcrição com as entrevistadas F1 e F2:

Assim, sobre a LGPD, ainda não tem uma adequação. A gente ainda não fez normatização interna, a gente tem feito poucas discussões, inclusive. As discussões têm sido mais em nível de Ouvidoria e nas Unidades de Controle. O que tem até aqui é um GT constituído, mas ele ainda está, assim... Como normalmente a questão da proteção de dados é muito vinculada ao pessoal de Tecnologia da Informação e esse é um setor que a gente está com muita restrição dentro da Universidade, está com pouquíssima gente e com extrema demanda, inclusive, por conta da implementação do Programa de Gestão e acaba que a LGPD não está em prioridade, vamos dizer assim (ENTREVISTADA F1).

O que a gente tem hoje é um grupo de trabalho constituído, não é? Para implementação da LGPD a nível institucional e esse grupo não está andando (ENTREVISTADA F2).

Face ao exposto, ainda que a instituição F tenha um grupo de trabalho constituído para as discussões sobre a LGPD, conforme sinalizado pelas entrevistadas, ainda não realizou nenhuma reunião e não produziu normativas internas. Logo, sentiu-se a necessidade de divulgação no *site* do meio a ser utilizado pelo titular dos dados para solicitação ou orientação quanto ao tratamento de dados pessoais, informações de quem é o encarregado de dados, *e-mail* e contato telefônico. Dessa forma, o *site* precisa disponibilizar ao menos informações essenciais aos cidadãos, e isso também se aplica para as instituições C e D, já que não há resultados para a LGPD localizados em seus sítios eletrônicos.

A instituição G dispõe de *link* que direciona para uma página sobre a LGPD contendo perguntas frequentes, documentos e informações sobre a referida lei. Encontra-se disponível quem é o encarregado de dados, bem como suas principais atribuições. Em ato contínuo, foi constituído o Grupo de Trabalho de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, para que houvesse o planejamento de ações. Com relação às informações ou solicitações acerca do tratamento de dados, foi definida a plataforma Fala.BR como meio de comunicação para atendimento a requisições dos titulares de dados.

A instituição H possui em seu portal um *link* denominado “Acesso à Informação”, de modo que é possível obter informações sobre o processo de implementação da LGPD e como vem sendo feito o tratamento de dados pessoais dos seus alunos, servidores e prestadores de serviços. Também estão disponíveis as Portarias referentes à designação do encarregado de dados pessoais e da comissão constituída para a implementação da LGPD no âmbito institucional. Também está no *site* como deve ser feito o contato com a instituição H para questões relacionadas ao tratamento de dados pessoais, que é por meio da plataforma Fala.BR

A instituição I possui, no seu *site*, informações sobre os membros da comissão para implementação e adequação da LGPD, bem como quem é a encarregada de dados (DPO) e seu *e-mail* para contato. Também se encontra disponível ata de reunião realizada em 11/02/2021, com os membros do grupo de trabalho constituído para discussões sobre a LGPD. Destaca-se

que, as principais informações da LGPD estão localizadas no *link* “Acesso à Informação”, com menção para a página denominada “Lei Geral de Proteção de Dados”.

Do mesmo modo, na página destinada para o “Acesso à Informação”, é possível acessar, na instituição J, as principais informações relacionadas à LGPD. Nela, estão disponíveis: Portaria do Comitê de Governança Digital, publicada em 27/07/2020, que envolve as ações sobre a LGPD; Portaria do Grupo de Trabalho Multidisciplinar para o desenvolvimento e implementação de um Plano de Adequação publicado em 26/01/2021; Instruções para acesso à plataforma Fala.BR, canal destinado para solicitações e reclamações dos titulares de dados; e Cartilha com as principais informações da LGPD.

A instituição L disponibiliza, em seu *site*, a Portaria publicada em 22/09/2020, que designa o DPO, bem como os canais para contato com o responsável pelo tratamento de dados pessoais. Observa-se que, em termos de documentos já produzidos, dispõe de Política de Privacidade e Termos de Uso; Plano de Ação 2021 a 2023 para implementação da LGPD; Guia LGPD para servidores e colaboradores; e Aviso de Privacidade, publicado em 09/05/2022.

Também se encontra disponível, no *site*, um resumo das ações realizadas em sistemas institucionais para adequação à LGPD, sendo que essas modificações ocorreram em 30/04/2021, antes da vigência das sanções da referida lei. Dessa forma, além de as novidades estarem disponíveis no portal, também são informados aos usuários os passos para que possa ser feito o mascaramento dos dados pessoais no sistema. Logo, a instituição L já possui sistema adequado com a LGPD, sendo confirmada essa afirmação na fala do entrevistado L1:

[...] nós temos então uma sessão institucional voltada à proteção de dados pessoais e essa página lá vai estar atualizada, eu creio que no máximo setembro ou outubro essa página estará devidamente atualizada. Nós trabalhamos com um remodelamento, então, você tem aí para a questão, primeiro, nós temos também quando você entra pela primeira vez no portal, já tem um *banner* que indica a nossa política de *cookies*, está só precisando de indicar também a Política de Privacidade, que nós aprovamos em uma primeira versão [...].

Observou-se que, dentre os sites analisados, o site dessa instituição juntamente com as Instituições E e J, possuem uma maior preocupação em divulgar com detalhes os documentos já elaborados, os canais de atendimento para o titular dos dados e demais informações oriundas da ANPD e Ministério da Economia sobre a LGPD.

A instituição M, que é tutorada pela instituição E, utiliza os mesmos sistemas e por não possuir ainda um número de identificação, não é possível localizá-la através da plataforma Fala.BR. Com relação ao tratamento de dados, o entrevistado M1 afirmou que seguem os

procedimentos estabelecidos pela sua tutora. Entretanto, ao entrar no *site*, não foram encontrados nenhum resultado para a publicação de documentos sobre a LGPD.

Após análise do Portal da instituição M, verificou-se que, diferentemente da instituição E, que já direciona para *links* contendo informações acerca da LGPD, guias de boas práticas e normativo que regulamenta a proteção de dados pessoais no âmbito institucional, a instituição M não possui nenhuma informação. O entrevistado M1 afirma que seguem o mesmo “padrão” da instituição E, no entanto, observa-se uma divergência entre o que foi dito pelo entrevistado e as informações contidas no *site*, pois sua tutora possui uma página específica para tratar sobre a LGPD, enquanto que a instituição M não possui informações em seu *site* que faça menção à LGPD, bem como não se localizaram documentos, normativas e Portaria indicando quem está como o DPO, que é o próprio Ouvidor.

A instituição N, por sua vez, no seu sítio eletrônico, dentro de “Acesso à Informação”, possui um *link* que encaminha para a página “Proteção de Dados Pessoais”. Assim, identificou-se informações sobre a LGPD e sua regulamentação no âmbito institucional. Para além disso, consta quem é o encarregado de dados pessoais e seu endereço eletrônico, podendo a comunicação ser realizada através da plataforma Fala.BR.

A instituição O possui, em seu *site*, o *link* “Acesso à Informação”, que direciona para a página denominada “Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais”. A partir de análise no site, observa-se que está em plena conformidade com o artigo 18 da LGPD, já que dispõe de um área denominada “Encarregado” estabelecendo, assim, um canal de comunicação com o titular dos dados, de modo que este possa exercer o seu direito de obter do Controlador informações acerca do tratamento dos dados pessoais (BRASIL, 2018).

A instituição O já disponibiliza, em seu *site* institucional, orientações para aplicação da LAI e LGPD nos seus sistemas internos, bem como para a ocultação de dados pessoais em arquivos PDF. Ademais, também foram identificados os seguintes documentos: Portaria designando Encarregada de dados de 07/01/2021; Política de Proteção de Dados Pessoais aprovada em 24 de junho de 2021; Plano de Conformidade à LGPD aprovado em 22 de dezembro de 2021; e Boletins de Segurança e Proteção de Dados Pessoais.

Face ao exposto, compreende-se que a instituição O já cumpre com disposto na LGPD e possui políticas, normas e procedimentos internos para a proteção, preservação dos ativos de informação e privacidade dos dados pessoais que estão sob sua responsabilidade, conforme destacado pela entrevistada O1:

[...] no nosso site a gente tem uma página onde o aluno ou servidor, ele pode entrar em contato, a gente fez uma página junto com a segurança da informação, então, a Segurança da Informação e Lei Geral de Proteção de Dados, a gente coloca como a instituição está se adequando, Boletim sobre Segurança da Informação e Proteção de Dados que ele pode vir a acessar dicas de proteção e segurança. Então, a gente tem um ambiente voltado para isso, para mostrar as ações que estão sendo feitas e também para a forma de contato daquele titular de dados com a instituição.

A instituição P possui, no *site*, documentos que tratam sobre a LGPD, trazendo quem é o servidor responsável pelo tratamento de dados pessoais e os membros que constituem a Comissão de Análise e Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados. Para além disso, traz um FAQ (*Frequently Asked Questions*), ou seja, perguntas que são feitas frequentemente com respostas para que a comunidade possa compreender de que forma a instituição vem se adequando à LGPD.

É válido destacar que, assim como em outras instituições já citadas, os assuntos relacionados à proteção de dados pessoais são encontrados na aba “Acesso à Informação”, que, por sua vez, direciona, para uma página com informações sobre a LGPD, documentos internos, além de vídeos produzidos para melhor compreensão da comunidade acadêmica sobre essa temática.

Assim, observa-se a preocupação da instituição P ao reservar um espaço em seu *site* com informações sobre a LGPD e que a comunidade acadêmica possa conhecer a política, as normas para o tratamento de dados, bem como os canais utilizados para o recebimento de denúncias e informações para a LGPD.

Conforme exposto pelo entrevistado P1, a instituição já realizou a adaptação do sistema interno de acordo com as determinações da LGPD, assegurando o sigilo das informações e a adequação à referida normativa. Desse modo, a partir do trecho extraído da entrevista pode-se perceber que a instituição vem fazendo o uso de sistema interno para atendimento de demandas relacionadas à LGPD:

[...] ao abrirmos no sistema, um sistema de chamados em que os servidores dos *campi* sempre nos demandam, eles fazem um chamado e eu respondo, a CGPD também responde conforme vem chegando. A gente estava fazendo atendimento via *e-mail*, então, via *e-mail* também era sempre constante nessa adequação de dados, não é? Mas o trabalho maior foi na Reitoria, porque a Reitoria, nas suas Pró-Reitorias, elas espalham para os setores dos *campi*. Então, ali, como a conscientização na estrutura macro superior, ela vai descentralizando ali também. Mas então, ainda assim, os servidores técnicos-administrativos nos demandam via *e-mail* e também agora via sistema de chamados (ENTREVISTADO P1).

Diferentemente das outras instituições, observou-se que somente a instituição P faz o uso de sistema interno para recebimento de solicitações para tratamento de dados pessoais.

Enquanto as instituições E, G, H, J, L, N, O, Q utilizam a plataforma Fala.BR. Já para as instituições A, B, C, D, F, I, R e S, após análise de informações no *site*, verificou-se que estas ainda não utilizam a plataforma Fala.BR, e se utilizam, não foi divulgado. Assim, entende-se que, no momento, as solicitações são recebidas apenas via *e-mail*, e isso é confirmado a partir da fala dos participantes.

A LGPD em seu artigo 23, inciso I, “impõe às pessoas jurídicas de direito público obrigações de transparência ativa” (BRASIL, 2018). Ou seja, nos sítios eletrônicos devem ser publicadas as informações relativas ao modo como o Poder Público realiza o tratamento de dados pessoais, de forma clara e atualizada, especificando a previsão legal, a finalidade, os procedimentos e as ações para realizar o tratamento. Por conseguinte, deve publicar *banner* para a plataforma Fala.BR, que é o canal para endereçamento de petições e reclamações para a LGPD (BRASIL, 2020). Assim, com a pesquisa, identificou-se que oito instituições não utilizam o sistema Fala.BR, mesmo tendo sido definido pelo Ministério da Economia como o canal para o recebimento de solicitações do titular dos dados.

A instituição Q traz, em seu *site*, quem são as principais figuras no tratamento de dados pessoais; os direitos do titular dos dados pessoais; o encarregado de dados e os contatos telefônico e de *e-mail*. Também informa onde o titular deve fazer requisições sobre os seus dados pessoais, que é através da plataforma Fala.BR. Na página, encontra-se disponível a Portaria que instituiu o grupo de trabalho para implementação da LGPD, publicada em 07 de dezembro de 2020; Portaria que incluiu servidor no grupo de trabalho para implementação da LGPD, publicada em 28 de dezembro de 2020; Memória das reuniões do grupo de trabalho, que ocorrem geralmente duas vezes por mês, desde 17 de dezembro de 2020; e o Plano de Ação para implementação da LGPD, que já se encontra na versão 3.0, publicada em 18 de agosto de 2022.

Na fala da entrevistada Q1, percebeu-se a preocupação em compartilhar os documentos já produzidos com a comunidade acadêmica:

[...] a gente fez a indicação do encarregado de dados pessoais, que é a figura obrigatória em todas as instituições. Fizemos também a criação de uma página para o nosso portal, onde a gente compartilha o resumo das nossas reuniões todas, não colocando lá informações que não devem ser públicas, mas deixando o público para as pessoas acompanharem as nossas atividades, além das portarias de designação do grupo de trabalho, do encarregado de dados e a definição de que os nossos canais de Ouvidoria que já é um canal formal, seja utilizado para que os titulares de dados pessoais possam entrar em contato conosco e acessar os seus direitos estabelecidos pela LGPD (ENTREVISTADA Q1).

[...] a gente tem a página que a gente criou no *site* oficial da instituição, onde estão ali meio que é uma prestação de contas sobre as atividades desse grupo de implementação (ENTREVISTADA Q1).

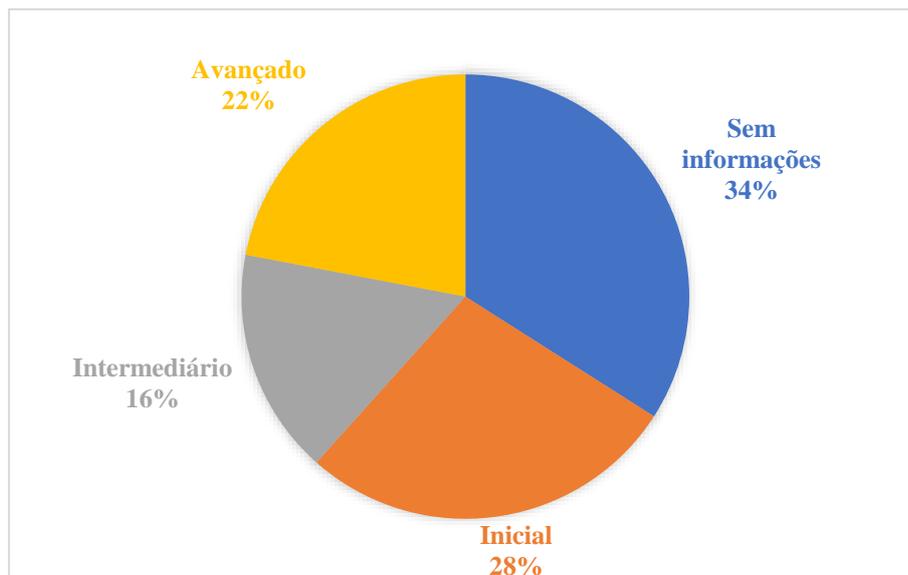
A instituição R possui, em seu *site*, em “Acesso à Informação”, um *link* que direciona para assuntos sobre a LGPD, tais como: notícias sobre a referida legislação, arquivos (Portarias e Resolução), membros da Comissão LGPD, canal tira dúvidas, cursos promovidos pela ENAP. Em conformidade com o encontrado no site, a entrevistada R1 afirma que:

A divulgação tem sido feita no site da Ouvidoria, no site do Serviço de Informação ao Cidadão, e nós temos, no site, uma página também sobre LGPD. E aí eu criei alguns vídeos, assim, rápido, falando um pouco a respeito e a gente postou ali nas páginas. Mas a nossa ideia também é fazer um *webinar* para atender algumas questões mais pontuais.

Assim, verifica-se que a instituição possui informações no *site* sobre a LGPD, Resolução que determina os critérios para classificação quanto ao nível de acesso à informação, documentos e processos administrativos, orientações para a proteção de dados pessoais e Guia de Boas práticas elaborado pela Secretaria de Governo Digital para operações que envolvem a LGPD (BRASIL, 2020).

A instituição S, em “Acesso à Informação”, possui uma aba que encaminha para a Política de Privacidade da instituição e informa que sua aplicabilidade se estende para os serviços presenciais e virtuais (sistemas, site, aplicativos, portais, entre outros). Também se encontra disponível como o titular pode entrar em contato com o encarregado e membros que constituem a Comissão Gestora da Política de Privacidade e Proteção de Dados.

O Gráfico 3 explicita o quantitativo das instituições que estão mais “avançadas” em termos de informações disponíveis no *site* institucional, bem como indica as que estão em fases iniciais ou não possuem nenhum tipo de informação direcionada para a aplicabilidade da LGPD no *site*.

Gráfico 3 - Níveis de informações no *site* institucional.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Para a construção do Gráfico 3, foram utilizados, como parâmetros, os documentos que as instituições possuíam em seu *site* com informações direcionados para a LGPD. Dessa forma, tomou-se como referência o *site* das instituições J e L, por entender que estão em um nível mais avançado quanto à publicidade de documentos produzidos para tratamento de dados pessoais.

Assim, para melhor visualização da estruturação dos *sites* das 18 instituições, foram considerados, para a definição dos níveis, os seguintes documentos que estavam disponíveis nos *sites* das organizações E, J, L e O: 1) Portarias; 2) Resoluções; 3) Contato telefônico; 4) Política de Privacidade; 5) Atas; 6) Termos de Uso; 7) Orientações para acesso à plataforma Fala.BR. A partir disso, considerou-se que as instituições que possuíam pelo menos cinco desses itens foram definidas com o site em nível “avançado”.

Para o nível intermediário, aquelas que tinham pelo menos três dos sete itens. Já as IFES, que tinham no *site* somente dois itens foram enquadrados como nível inicial, enquanto aquelas que não tinham *site* ou quando tinham, mas não havia nenhuma informação para qualquer um dos sete itens, determinou-se que precisam empreender esforços para que caminhem pelo menos para o nível inicial.

Por fim, entende-se que apenas as instituições E, J, L e O encontram-se em um nível avançado, correspondendo a 22% das IFES com informações relativas à LGPD nos seus *sites*. Enquanto 34% não possuem nenhuma informação, 28% estão em um nível inicial e apenas 16% em nível intermediário. Por isso, é importante que as organizações adotem mecanismos de segurança para que incidentes sejam evitados e, caso venham a ocorrer, que seja comunicado

ao titular dos dados (BARBOSA *et al.*, 2021). Assim, também se partilha do exposto por esses autores e que o cuidado com o *site* institucional também deve fazer parte das preocupações das IFES no que tange à proteção de dados pessoais e/ou sensíveis.

4.5.3.3 Segurança da Informação

Considerando que o vazamento de dados pode ocasionar riscos, tais como violação da privacidade, no que diz respeito ao vazamento, 12 participantes afirmaram não possuírem conhecimento quanto à sua ocorrência, sendo que nenhuma das IFES sofreram sanções previstas em lei e aplicadas pela ANPD (BRASIL, 2018; STELZER *et al.*, 2019; BARBOSA *et al.* 2021). O entrevistado A1 atribuiu o fato de não terem sido alvos de vazamento à constante vigilância pelo setor de T.I., conforme trechos extraídos da transcrição da entrevista:

Lá dentro da própria T.I., a gente tem uma equipe com três pessoas mais um líder, que estão bem capacitados, e de fora estou eu aqui, como Gestor de Segurança da Informação. Então, a gente mantém como se fosse um time único de atuação e essa rede de apoio ajuda fortemente.

Houve até, como é que se diz, suspeita de algo ter acontecido nessa natureza, mas não houve nenhum vazamento de dados. Despertou a preocupação para a gente atuar de forma bem mais rápida e até por antecipação em relação a isso não teve nenhuma penalidade. Na primeira onda, digamos assim, teve uma onda muito forte e estamos agora em julho, eu acho que foi por volta de março que houve uma onda de tentativas de ataque em Universidades, foi quando aconteceu aqueles vazamentos no Ministério da Saúde, no MEC também, mas não fomos atingidos. O sistema que a gente colocou tem dado certo nesse sentido e as ações das pessoas também, a vigilância.

Todavia, conforme relatado pela entrevistada A2, a instituição já sofreu incidente de segurança e quando foram acionados retiraram dos *sites* informações que não continham dados pessoais, mas por não terem ainda uma Política de Privacidade, optaram por proceder dessa forma. Ressalta-se que, mesmo com a ocorrência desse incidente, não foram notificados ou sofreram penalidades por nenhum órgão de controle.

Por sua vez, a instituição C já sofreu vazamento de dados pessoais e, de acordo com o entrevistado C2, foi referente a um processo seletivo de alunos através do uso de uma plataforma que a T.I. não tinha conhecimento. Desse modo, ainda que não tenham sofrido as sanções previstas na LGPD, a instituição passou a ser monitorada pelo Tribunal de Contas da União através de formulários para informar o nível de maturidade da LGPD dentro da

instituição. Mas, apesar dessa vigilância, a instituição ainda não teve avanços em relação à proteção de dados pessoais, não realizando ações de capacitação, adequações de sistemas, documentos e *site* institucional, por exemplo.

Em semelhança, na instituição F, dados pessoais de alunos foram vazados, mas, segundo a entrevistada F1, conseguiram atuar rápido e não sofreram qualquer sanção dos órgãos de controle. Para ela, o ocorrido deveu-se ao fato de serem carentes de sistemas e, por isso, os setores acabam fazendo uso de formulários do *Google* e, nessa situação em específico, quando o aluno preenchia o formulário, ao final, obtinha informações de dados pessoais sensíveis dos outros candidatos do processo seletivo.

Na instituição G também ocorreu vazamento de dados pessoais sensíveis e, em decorrência disso, o entrevistado G2 relatou que os servidores que tiveram os seus dados vazados passaram a receber ligações de empresas oferecendo empréstimos e até tentativas de golpes pedindo transferência bancária e se passando por um servidor da instituição.

A instituição J sofreu um ataque de *ransomware*⁶ em que foi feita a encriptação de uma parte dos dados que estavam em um servidor de um programa de pós-graduação da área de engenharia. Diante do ocorrido, foi comunicada à ANPD e também a todos os titulares de dados que puderam ter esses dados encriptados pelo ataque de *ransomware*. Com isso, a instituição definiu um protocolo para notificação dos incidentes de segurança para que, assim, possa agir de forma mais rápida caso venha a ocorrer outra situação semelhante.

Por conseguinte, a instituição N já sofreu vazamento de dados acadêmicos e quem percebeu foi o titular dos dados. Dessa maneira, segundo o encarregado, a instituição teve uma atuação muito rápida e retirou do *site* os dados pessoais que estavam disponíveis. No que diz respeito a terem recebido qualquer tipo de sanção, até então a instituição não sofreu nenhuma.

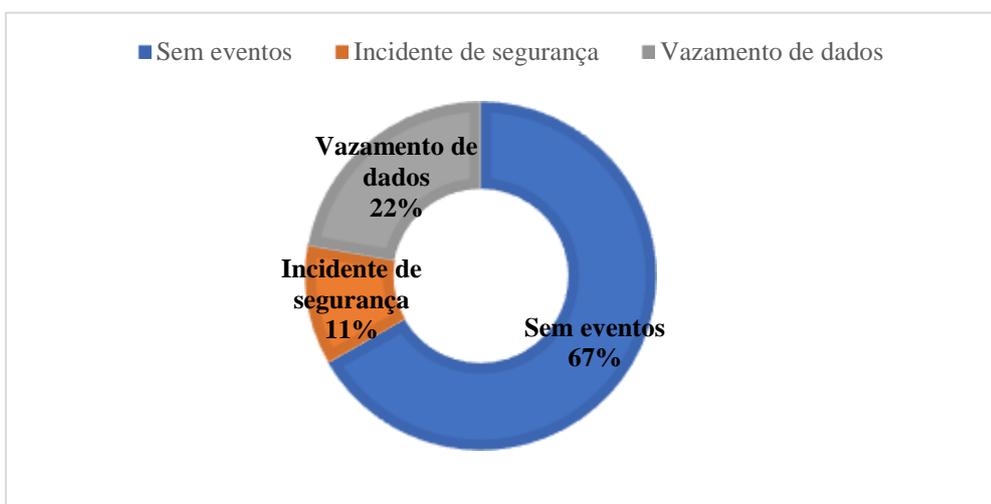
Do exposto e em conformidade com as discussões realizadas no que diz respeito aos setores que necessitam de maiores investimentos tecnológicos e de capacitação e mudanças estruturais, os resultados destacaram o setor de Gestão de Pessoas e Ensino (ver item 4.4.1.1- Mudança estrutural). Assim, confirma-se, aqui, a importância desses setores, principalmente pela existência de vazamentos de dados de alunos e servidores.

O gráfico a seguir detalha o percentual das IFES que já tiveram vazamento de dados pessoais ou incidentes de segurança, sendo que grande parte correspondeu a dados pessoais de alunos e em apenas uma instituição foi dado de servidor. Embora o setor de Gestão de Pessoas

⁶ *Ransomware* é um *software* malicioso em que os arquivos são criptografados e, ainda que seja pago aos criminosos para obtê-los, dificilmente são recuperados (TRI, 2022).

tenha sido apontado pelos entrevistados que é preciso o olhar da Gestão Superior para investimentos em tecnologia e capacitação de servidores, mas foi o setor de ensino que sofreu um maior número de ataques. Acredita-se que pelo quantitativo de documentos e número de vezes que os servidores lidam com dados pessoais de alunos e sistemas internos ou externos desenvolvidos por outros órgãos, a exemplo do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, para a gestão de documentos e processos eletrônicos (BRASIL, 2020).

Gráfico 4 - Percentual de IFES com violação na segurança de dados pessoais.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Com base no gráfico, observa-se que o vazamento de dados ocorrido nas instituições foi de forma mais recorrente referente a dados pessoais de alunos durante inscrição em processo seletivo. Logo, isso valida os resultados explicitados na subseção 4.4.1.1 em que o Setor de Ensino necessita de investimentos tecnológicos e capacitação dos servidores para que possa estar em conformidade com a LGPD.

O estudo feito por Ribeiro e Canedo (2020) destacou as dificuldades quanto à proteção de dados pessoais para as IFES. Para eles, a identificação das bases que armazenam dados pessoais, os sistemas, as vulnerabilidades que podem ocasionar vazamentos e a implementação de políticas de privacidade mostraram-se como desafios para o processo de conformidade com a LGPD. Do mesmo modo, evidenciou-se esses aspectos como desafios para as IFES investigadas.

4.5.4 Tarefas

A seguir, é analisado como as IFES vêm se organizando para uma revisão nos fluxos de processos institucionais e quais os procedimentos que estão sendo adotados para a realização do inventário de dados, para que, de fato, cumpram com o disposto na LGPD.

4.5.4.1 Processos

De acordo com o entrevistado A1, a instituição A ainda não possui padronização nos seus processos, destacando a importância de ser feito um mapeamento e definição dos fluxos para reduzir gargalos existentes nos processos de negócios. Portanto, verifica-se a ausência de procedimentos definidos dentro da organização, e que quando um servidor sai se perde conhecimento corporativo, já que tudo fica concentrado na pessoa e não em fluxos de trabalhos documentados. Assim, o próprio mapeamento desses processos apresenta-se como um desafio institucional, conforme indicado pelo entrevistado A1, por isso, é importante que a instituição inicie o mapeamento dos seus processos para que os fluxos possam ser seguidos por qualquer servidor que entre na organização.

Igualmente, o participante B2 destacou a necessidade de serem revistos os processos, uma vez que a instituição B não possui nada sistematizado em relação à proteção de dados pessoais. Para tanto, os sistemas internos não restringem acessos quando se trata de temas que sejam restritos, pois ainda não se faz a anonimização de dados. Logo, conforme exemplificado por ele:

Os processos administrativos disciplinares da instituição qualquer servidor, via sistema, consegue ter acesso a esses autos, dá para ver o nome da pessoa, a matrícula SIAPE, o CPF, enfim, dá para identificar. Ou seja, o gerenciamento de processos ele ainda está carente dessa questão de adequação à LGPD (ENTREVISTADO B2).

Foi recorrente o destaque para a importância do cuidado que os servidores precisam ter em relação à finalidade para os quais os dados pessoais estão sendo utilizados. Desse modo, como podem identificar as pessoas, é importante que sejam utilizados com cautela e se evitem excessos para não colocar em risco a privacidade pessoal (BARBOSA; SILVA, 2019). Por isso, compreende-se que é necessário, em todas as IFES, o mapeamento dos processos e definição dos seus fluxos.

Verificou-se uma inquietação entre os entrevistados quanto ao acesso de dados pessoais, principalmente em relação a fatores de solicitações de documentos que muitas vezes acabam

sendo desnecessários idas e vindas a setores que muitas vezes poderiam ser eliminados em determinados processos. Dessa forma, isso pode ser confirmado a partir da transcrição da fala do entrevistado C1:

Eu penso que seria muito importante uma revisão geral das etapas de processo, porque é uma cultura do setor público que vem sendo desconstruída, mas ainda está presente em alguns aspectos e setores. Uma necessidade demasiada de estar se passando por várias mãos, que muitas vezes não tem, se for analisar realmente, não vai ter uma precisão de que aquele processo tenha aquela etapa ou que passe por determinado setor. Enfim, é tentar tirar nesses fluxos etapas desnecessárias. E aí é preciso uma reanálise para poder ver se as etapas que tem nesses processos, se são realmente essenciais, se está fazendo diferença na tomada de decisão ou se foi só para fulano dar um visto. Se era só para dar conhecimento, será que não teria uma outra forma de dar conhecimento para aquela área, sem necessariamente todo o processo ter que passar por lá? E aquela gama de dados que está ali dentro daquele processo, e aí eu penso que é preciso rever os fluxogramas desses processos e tentar eliminar etapas que muitas vezes são colocadas sem necessariamente ter nenhum impacto e nenhuma contribuição para o fechamento ou para a decisão daquele processo. Seria um ponto bem crucial.

Na instituição D também não se verificou a existência de processos sistematizados e, por isso, há um destaque pelo entrevistado para que sejam revistos os processos, em especial, aqueles que coletam dados pessoais, sejam de servidores ou da comunidade em geral. Por conseguinte, o participante enfatiza que se tivessem pelo menos um plano de adequação já direcionava os fluxos de serviços e/ou processos das áreas de negócios na IFES.

Diferentemente, na organização E, os processos já estão estruturados e os sistemas internos permitem que apenas o titular dos dados tenha acesso a determinados documentos. Como exemplo, destacam-se os processos utilizados para a progressão de servidor em que, no sistema, tem-se a lista dos processos com a identificação do interessado, mas os dados pessoais já são anonimizados ou pseudononimizados. Em paralelo, as instituições L e O também possuem processos sistematizados para atender à LGPD. Para tanto, o participante da organização E enfatiza que:

Quando você mapeia o fluxo e entende o que realmente precisa pedir para atender o objeto daquela necessidade, aí você vai ver “poxa, a LGPD foi legal”. Porque dentro do nosso setor, a gente fazia um caminho que não precisava ser feito. Ou seja, vamos diminuir, inclusive, tempo e os custos dentro do ambiente de trabalho. E aí, para a instituição, é excelente (ENTREVISTADO E1).

Na instituição F, apesar de não terem uma Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais instituída, os processos, quando, por algum motivo, precisam conter um dado pessoal, utilizam um termo de despacho comunicando a responsabilidade do setor e servidor que tem

acesso a esses dados. Não se observou esse procedimento para nenhuma das outras IFES e ainda que o sistema eletrônico utilizado para tramitar os processos permita restringir informações pessoais em algumas situações, mas ao fazer isso todo o processo fica restrito.

Portanto, para a entrevistada F2, é como se houvesse um conflito entre a LAI e LGPD, mas o acesso à informação não disputa com a LGPD. Somado a isso, enfatiza que o “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da forma como foi implantado não se pensou na LGPD, porque existem já alguns tipos de processos cadastrados no sistema que você não consegue, por exemplo, colocar a opção restrita”. Assim, evidencia-se que a instituição, embora haja avanços em relação aos trâmites processuais, ainda precisa passar por modificações para sanar as falhas que foram apontadas.

Para o entrevistado G2, é preciso que a instituição G reveja todos os seus processos e defina, de forma adequada, o seu percurso para que, assim, possa diminuir o risco de vazamento de dados. Identificou-se que, como a instituição não tem os processos definidos, cada servidor faz do seu jeito, não seguindo um fluxo, o que implica em falta de estruturação dos processos institucionais e a concentração dos trâmites no servidor. Caso este saía da organização, essas informações podem ser perdidas.

Na instituição H, observou-se uma dificuldade para mapear os processos de trabalho, principalmente por uma certa resistência do funcionalismo público de um modo geral. Em paralelo, na instituição J, também se enfatizou a necessidade de adequação dos processos à luz da LGPD, mas a alteração nos procedimentos organizacionais implica em mudanças nos fluxos de trabalho e na cultura, de modo que, por serem afetados, há uma resistência dos servidores.

A instituição P já realizou o mapeamento de processos para identificar quais os documentos que a LGPD exige e o que deve ser eliminado para que esteja em conformidade com a referida normativa. Todavia, ainda há dificuldades para anonimizar os dados pessoais nos contratos administrativos, pois não dispõem de meios técnicos para inviabilizar a associação direta ou indireta dos dados a pessoa para que não haja a identificação do titular (ALMEIDA *et al.*, 2020; LOURENÇO; TANQUES, 2020).

A instituição Q aderiu ao programa do Governo Federal denominado de *transforma.gov*, que auxilia os órgãos a melhorarem seus processos e estruturas. Assim, a partir desse programa, a entrevistada Q1 destacou que espera que os servidores “avancem e tenham clareza de quais são os processos e os sistemas estruturadores que orientam as atividades e a gestão de risco [...]”.

Evidencia-se que a falta de pessoas acaba impactando em avanços para o mapeamento de processos nas IFES, mas este fator limitador não pode ser utilizado como justificativa para o não desenvolvimento de atividades que proporcionem o adequado fluxo processual. Observou-se, a exemplo da instituição E, J, L, N, O e P que já possuem a definição dos seus fluxos de processos que elas já conseguem otimizar as suas atividades ao reduzirem e/ou eliminarem determinados trâmites que são desnecessários. Assim, obtém-se uma maior eficiência e melhorias na execução de atividades no setor público, proporcionando também mais celeridade nos fluxos processuais.

Dos 26 servidores entrevistados, observou-se uma discussão quanto às instituições solicitarem dados que já possuem, principalmente o setor de gestão de pessoas, e, com isso, informaram que quando são dados que eles sabem que a instituição já possui nem informam mais. Por isso, evidencia-se a necessidade de uma revisão nos trâmites e nas informações que são solicitadas para servidores, terceirizados ou alunos e que já foram informados pelo titular dos dados. Com relação a existência de procedimentos sistematizados para os fluxos processuais, apenas as instituições E, J, L, O, N e P estão estruturadas, o que corresponde a 33,3% das IFES. Enquanto que 66,7% não tem os fluxos dos seus processos definidos, o que acaba contribuindo para que essas IFES percorram etapas que muitas vezes são dispensadas, mas, por não terem um fluxo definido para as atividades de cada setor, continuam seguindo com base no que tem sido feito. Pode ser também que a resistência a mudanças faça com que os servidores não deem a devida importância para o mapeamento processual.

4.5.1.2 Inventário de Dados Pessoais

O Inventário de Dados Pessoais (IDP) corresponde à documentação para o tratamento de dados, que é feita pela instituição. Para tanto, é através desse documento que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal realizam o registro das operações de tratamento de dados pessoais. Dessa forma, com o inventário obtêm um panorama acerca do que está sendo feito com os dados pessoais, de modo que são delimitados como são tratados e as operações que fazem uso deles (BRASIL, 2018; BRASIL, 2021).

Com o objetivo de manter o alinhamento com a ANPD e auxiliar a instituição no processo de conformidade com a LGPD, o Ministério da Economia disponibilizou por meio de planilha eletrônica, um *template* com o modelo de inventário de dados pessoais, a fim de

facilitar o acompanhamento das ações desenvolvidas para os mais diversos serviços e/ou processos de negócio na organização (BRASIL, 2021).

É válido ressaltar que somente as instituições E, J, L e O já fizeram inventário de dados, o que corresponde a 22,2% das IFES. Foi pontuado sobre a importância do IDP para o levantamento de ações e mapeamento dos processos institucionais e o quanto o *template* disponibilizado pelo Ministério da Economia auxiliou na elaboração do inventário de dados.

Para a entrevistada J1, a planilha eletrônica disponibilizada pelo Ministério da Economia auxiliou no mapeamento dos processos, uma vez que a instituição não dispunha de nenhum *software* para essa atividade. Entretanto, a conclusão do IDP nessa IFES acabou demorando pelo fato de que, em alguns setores, houve um atraso para a coleta das informações. Acredita-se que seja em decorrência do quantitativo de servidores nos setores que, de uma certa forma, acabou implicando em atrasos na coleta dos dados para posterior mapeamento dos processos institucionais, assim como de aspectos tecnológicos.

Para o entrevistado L1, o inventário apresenta-se como um grande desafio em decorrência da sua complexidade, uma vez que é preciso documentar todos os passos realizados pela IFES para o tratamento de dados pessoais. Do mesmo modo, a entrevistada Q1 destacou que seguir o roteiro para realização do inventário é como “abrir uma caixa de pandora, porque os dados não estão todos digitalizados, tem dados pessoais que a guarda é em locais com pouca segurança, não só tecnológica, mas até física”.

Face o exposto, se todas as IFES fizerem o uso do *template* disponibilizado pelo Ministério da Economia, que auxilia na elaboração do inventário de dados, espera-se que consigam realizar o mapeamento dos seus processos, bem como rever a organização dos setores e eliminar eventuais atividades que são desnecessárias.

Desse modo, as IFES que já conseguiram realizar o inventário de dados, ou pelo iniciá-lo, já possuem subsídios para elaborarem o Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD), que é um documento contendo o detalhamento dos processos de tratamento de dados pessoais que podem implicar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, assim como definição de medidas para mitigação de riscos (ART. 5º, XVII, BRASIL, 2018; GARCEL *et. al*, 2020; RIBEIRO; CANEDO, 2020; AGUILERA; DI BIASE, 2021). Desse modo, a depender da situação, o RIPD pode ser uma exigência da ANPD, mas por não ter um caráter de obrigatoriedade, as instituições apenas elaboram quando provocadas por ela (ARTS. 32 E 38, BRASIL, 2018). Assim, a partir das entrevistas realizadas, nenhuma das instituições participantes já produziram o RIPD. Entende-se que mesmo não sendo obrigatório a sua

produção, é importante que seja trabalhado junto às instituições os benefícios da elaboração desse relatório, principalmente para o acompanhamento dos processos que estão sendo realizados e como vem sendo feito o tratamento dos dados pessoais.

4.6 Princípios da LGPD

Para Stelzer *et al.* (2019), os princípios elencados no art. 6º da LGPD podem ser compreendidos como normas fundamentais que formam a espinha dorsal para assegurar o tratamento de dados pessoais. Nesse sentido, foram considerados como elementos a serem analisados nesta pesquisa.

Com relação aos dez princípios dispostos na LGPD, os entrevistados informaram quais entendiam ser necessária uma maior atenção por parte da instituição, uma vez que orientam o tratamento de dados pessoais (BRASIL, 2018; BARBOSA; SILVA, 2019; AGUILERA; DI BIASE, 2021).

Ressalta-se que houve participantes que comentaram cada um dos princípios e, a partir daí, justificavam quais eram mais cruciais para a instituição no momento. Por outro lado, houve participantes que já foram destacando, dentre os dez, os que consideravam mais urgentes e quais a instituição precisava ter um olhar mais atento para que pudesse, de fato, implementar e se adequar à LGPD.

A partir da fala dos entrevistados, foi possível evidenciar destaque para os princípios na ordem: 1) Segurança; 2) Finalidade; 3) Prevenção; 4) Necessidade; 5) Adequação; 6) Transparência; 7) Qualidade dos dados; 8) Responsabilização e Prestação de Contas; 9) Livre acesso; e 10) Não discriminação. O quadro a seguir mostra as frequências de menção dos princípios destacados por cada um dos participantes:

Quadro 8 - Frequência de palavras.

PRINCÍPIOS	FREQUÊNCIA (F=)
Segurança	19
Finalidade	16
Prevenção	14
Necessidade	13
Adequação	12
Transparência	12
Qualidade dos dados	10
Responsabilização e prestação e contas	10
Livre acesso	7
Não discriminação	5

Fonte: Elaboração Própria (2022).

A questão da segurança mostrou-se preponderante em relação aos outros princípios, pois, o mesmo entre os 26 entrevistados, só não foi destacada apenas por sete participantes. Para tanto, verifica-se uma grande inquietação dos servidores, quanto à ausência de medidas efetivas nas IFES, visando à proteção dos dados pessoais para acesso não autorizado e transparecer ao público que, de fato, existe uma atenção quanto a isso. Para a entrevistada F1:

[...] não adianta ter o discurso que conhece, defende, protege os dados, se a gente não tem condições de fazer isso. Então, se eu continuo sem as medidas necessárias para fazer essa proteção, não tenho sistemas que se adequam, que garantam a custódia desses dados, então não está adiantando muita coisa.

Do exposto, observa-se uma preocupação quanto a instituição dispor de medidas que assegurem a proteção de dados pessoais. Ocorre que apenas sete IFES possuem normativas internas que regulamentam a privacidade e proteção de dados pessoais. Assim, acredita-se que esse princípio tenha se destacado pelo fato de que a segurança elimina eventuais riscos de vazamento ou incidentes, bem como de que, uma instituição segura as pessoas possuem mais confiança e credibilidade ao informar os seus dados pessoais.

O destaque também para o princípio da finalidade evidenciou a preocupação dos participantes em relação ao tratamento de dados pessoais de acordo com o informado ao titular. Observou-se que a ênfase para esse princípio decorre do fato de que diversas vezes as IFES solicitam dados que não são necessários para determinado serviço e/ou processo de negócio (BRASIL, 2018; BRASIL, 2021). De acordo com os entrevistados E1 e F1:

Não tem que estar pedindo dado que eu já tenho. É como, por exemplo, um estudante participar de um processo seletivo de bolsa de assistência estudantil e eu pedir uma declaração de matrícula. Se eu sou a instituição que matricula esse aluno, por que eu vou pedir uma declaração de matrícula? Então, é essa consciência de só pedir os dados que realmente existe um propósito (ENTREVISTADO E1).

Eu vou coletar aquele dado para qual fim? Eu não preciso de todas as informações para aquela ação, então, eu acho que essa questão da finalidade é essencial. Daí que a instituição tem que mudar a forma como o setor vai trabalhar, não é? Referente à LGPD. Então, como muita gente vai pedir dados que não vão ser utilizados para nada, é importante o setor saber qual a finalidade da informação que ele está solicitando (ENTREVISTADO F1).

Para Aguilera e Di Biase (2021), ao discutir o tratamento de dados pessoais, o princípio da finalidade é um dos principais aspectos a serem analisados, uma vez que a realização desse tratamento deve ocorrer conforme os propósitos legítimos e específicos informados ao titular. Do mesmo modo, enfatizam a questão da segurança, pois, segundo eles, quando o Poder Público vai compartilhar informações, é preciso que disponha de capacidade técnica para garantir a

proteção dos dados pessoais. Logo, o compartilhamento de dados, com quem não dispõe de meios adequados para a segurança, acaba por não atender os princípios do art. 6º da LGPD e os requisitos do art. 26, que tratam acerca do uso compartilhado de dados pessoais por órgãos públicos (BRASIL, 2018). Nesse sentido, segue-se na direção do exposto por esses autores e que a segurança e a finalidade são imprescindíveis para garantir que os titulares dos dados tenham o seu direito à privacidade respeitado.

Com relação à prevenção, ainda que não tenha sido destacada com a mesma frequência que segurança, entende-se que ambas andam juntas, já que estão direcionadas à adoção de medidas para a proteção dos dados pessoais e, conseqüentemente, evitar a ocorrência de danos durante o seu tratamento. Portanto, “[...] a prevenção motiva a adoção de medidas que previna a ocorrência de danos, resguardando tanto os titulares dos dados, quanto os operadores; nesse caso, os dois lados ganham” (ENTREVISTADO G1) e “[...] a ideia da prevenção também está muito perto da segurança” (ENTREVISTADO N1). Ademais, os dois princípios na LGPD estão organizados um após o outro, o que valida o colocado pelos participantes quanto à afirmação de que estão intrinsecamente interligados (BRASIL, 2018).

O princípio da necessidade traz a discussão que as IFES solicitem, de fato, somente o necessário, uma vez que evidenciou com as entrevistas que é frequente os setores pedirem mais informações do que realmente precisam. Conforme afirma o entrevistado P1, “Há a necessidade daquele dado, preciso desse dado realmente? Eu vou precisar colher esse dado para realizar minha atividade? E se eu não precisar, não vou colher”.

Em conformidade, a entrevistada O1 destacou que “a necessidade se volta apenas para a coleta de dados que são necessários para o atingimento de uma finalidade e a adequação é a compatibilidade do tratamento com as finalidades, de modo que caminham em sintonia”. Do mesmo modo, a entrevistado F2 afirma que:

A gente tem que ter uma atenção com isso, para que a informação seja devidamente passada e usada para aquela finalidade específica. Então, assim, você faz um levantamento com um aluno sobre as situações de vulnerabilidade dele, então, você tem que passar para essa pessoa informação, porque normalmente essa informação ela precisa ser devidamente tratada e usada para essa finalidade.

Portanto, para o adequado tratamento de dados, as organizações devem limitar-se a solicitar apenas as informações que necessitam para atender a uma finalidade específica. (GARCEL *et al.*, 2020), limitando-se a exigir o mínimo possível de dados pessoais (BIONI; SILVA; MARTINS, 2022). Verificou-se, portanto, que há instituições que acabam solicitando

mais informações que até já possuem. Assim, é preciso que as IFES revejam suas atividades e colem tão somente o que é relevante para determinada ação, evitando que dados pessoais estejam circulando sem necessidade.

Quanto ao princípio da adequação, os entrevistados destacaram a sua relação com a transparência e, para validar essa afirmação, esse princípio teve a mesma frequência que o da adequação. Para que os titulares dos dados saibam que as suas informações estão sendo tratadas de acordo com o que foi informado, é necessário que as IFES trabalhem com transparência.

Do exposto, ainda que tenha sido ressaltada a questão da transparência, não se identificou como as IFES vem trabalhando para comunicar ao titular como estão tratando os seus dados pessoais, o que, de certa forma, se contradiz com a transparência. Tal afirmação decorre do fato de que tem instituições que não possuem informações no *site* sobre a LGPD e, quando tem, não fala sobre a forma de tratamento de dados.

Considerando a transparência para “garantir, aos titulares, informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento” (ART. 6º LGPD, BRASIL, 2018), compartilha-se do que é afirmado pelo entrevistado J2: “a transparência é um princípio fundamental e remete à questão de garantia básica da individualidade”.

Assim sendo, a transparência deve-se trabalhar de forma que não impeça o acesso à informação, pois o que se observou em algumas IFES é que com a LGPD passaram a negar a solicitação de informações, justificando com base nessa lei. Entretanto, a LAI e LGPD não são conflitantes, e daí a importância de se observar a aplicabilidade da transparência explicando aos usuários o porquê de os dados estarem sendo tratados.

Para Pinheiro (2021), esse princípio se destaca em relação aos demais, uma vez que norteia a aplicação dos outros. Todavia, os resultados revelaram maior atenção dos participantes para outros princípios, mas sem deixar de considerar a sua importância para que o cidadão tenha conhecimento de como o órgão está fazendo uso de suas informações pessoais e com quem partilha.

Para o princípio da qualidade dos dados, apenas dez participantes colocaram que ainda não se tem os dados pessoais compilados, e isso acaba dificultando a atualização dos dados, já que ainda é feito um “trabalho artesanal por não possuírem ferramentas que realizem a extração de dados em cumprimento com sua finalidade” (ENTREVISTADO L1). Assim, as IFES, quando solicitadas, ainda perpassam por dificuldades para assegurarem aos titulares exatidão,

clareza e correções dos seus dados pessoais. Daí a importância de garantir a qualidade dos dados e fornecer a informação correta.

A responsabilização e prestação de contas é demonstrar de forma clara que as IFES estão cumprindo as normas para a proteção de dados (BRASIL, 2018). Para o entrevistado J2:

A realização da prestação de contas que a legislação exige não deve ficar concentrada apenas na figura do encarregado de dados, ou seja, que o tratamento de dados seja trabalhado de forma isolada apenas com um servidor designado. Logo, é importante o envolvimento dos servidores que atuam em diversos âmbitos estratégicos da instituição e que lidam com dados pessoais para que possam disseminar a informação para conhecimento a nível institucional.

Face ao exposto, as IFES precisam demonstrar que adotam medidas eficazes para o tratamento de dados pessoais contando com a participação de todos os servidores e que os dados que foram disponibilizados pelo titular sejam utilizados apenas em conformidade com a sua finalidade.

Para o livre acesso, observou-se a preocupação em relação aos dados que estão armazenados e guardados, bem como que sejam asseguradas, aos titulares, informações sobre a forma e a duração do tratamento. Embora a LGPD preceitue que a consulta aos dados deva ser gratuita e facilitada, na prática, não é isso que acontece, pois, segundo o entrevistado D1:

[...] se algum titular de um dado pedir uma informação eu vou ter como obtê-la e repassá-la, mas, por exemplo, tem o interesse do titular que ele quer que sejam excluídas determinadas informações, então, não temos essa política. Como é que eu vou apagar determinada informação que está atrelada à outra? Então, sistemicamente, às vezes é até impossível, então não tem muito esse aspecto aqui enraizado.

Para o entrevistado A3, quando se olha para o princípio do livre acesso:

Os titulares não sabem geralmente como os dados são tratados, eles nem têm conhecimento, muitas vezes. Eles só preenchem um formulário que algum setor exigiu e coloca para frente, nem sabe o que vai ser feito. Às vezes, muitos formulários pedem o mesmo dado que nem deviam pedir e é só para preencher aquela parte que sobrou, aí diz “vou colocar o CPF aqui”. Às vezes, o setor nem precisa do CPF para fazer aquele serviço.

Portanto, é importante que as IFES possam assegurar a integralidade dos dados dos titulares. Todavia, provavelmente, isso somente ocorra com mais frequência quando forem revistos os fluxos processuais e eliminadas as etapas que não são relevantes para uma solicitação específica.

De acordo com Garcel *et al.* (2020), os dados pessoais não devem ser utilizados com o objetivo de discriminação seja por raça, sexo, idade e quaisquer outras formas. E, em caso de descumprimento dos preceitos legais, o responsável deverá ser responsabilizado pelos órgãos competentes. Partindo do colocado por esse autor, também se compreende que as organizações não devem fazer uso de dados pessoais para fins discriminatórios. A partir da análise das entrevistas, nenhuma das IFES tiveram dados pessoais de servidor ou aluno usados para a promoção de discriminação. Do mesmo modo, os dados que foram vazados de alunos e servidores não culminaram em situações discriminatórias. Dessa forma, quanto à não discriminação, verificou-se uma menor preocupação entre os entrevistados por entenderem que as IFES já atuam fortemente em relação a esse princípio, para que não ocorram possíveis discriminações em relação ao uso de dados:

Uma informação para concessão de bolsas para os estudantes só as assistentes sociais têm acesso, tá? E até o Auditor tem acesso aos processos, mas ele não tem acesso a determinadas informações. Na divulgação do resultado desses processos de seleção, não há a identificação do aluno. Existe apenas a divulgação de parte do CPF e dizendo se foi deferido ou não, justamente para evitar o rótulo de “ah, é o aluno mais carente do campus” (ENTREVISTADO D1).

Por conseguinte, chamou a atenção a fala do entrevistado A1 ao destacar que, mesmo sem a instituição dispor de “documento ainda exposto para o seu plano de adequação, tem seguido com tanta força os princípios, que é como se a estivesse praticando de fato a lei”. Para tanto, esse trecho demonstra que ainda que existam IFES que não possuem plano de adequação para a LGPD ou Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais, são vigilantes para que se tenha o cumprimento dos princípios da LGPD.

Enquanto Barbosa *et al.* (2021) destacaram, em seu estudo com instituições de ensino, os princípios da finalidade, livre acesso e transparência, nesta pesquisa, os princípios que foram considerados com a necessidade de maior atenção por parte das IFES foram: segurança, finalidade, prevenção e necessidade, os quais divergem dos resultados obtidos pelos autores mencionados. Verificou-se, entre os entrevistados, que todos os princípios devem ser aplicados, no entanto, há os que são mais urgentes, cabendo a administração pública federal empreender esforços para que, de fato, sejam colocados em prática, assegurando aos titulares a proteção aos seus direitos fundamentais de liberdade e privacidade (BRASIL, 2018).

O levantamento feito por Ribeiro e Canedo (2020) trouxe resultados semelhantes ao desta pesquisa, uma vez que enfatizou os princípios da segurança, necessidade e prevenção. Entretanto, esta pesquisa explorou a aplicabilidade dos princípios da LGPD nas IFES, já o

estudo desses autores foi direcionado à proteção de dados pessoais nos sistemas de *software*. Assim, mesmo com direcionamentos distintos entre esta pesquisa e a realizada por Ribeiro e Canedo (2020), além dos princípios destacados por esses autores, a presente pesquisa trouxe também a importância para a finalidade e adequação.

4.7 Traçando o caminho para a adequação

Com base nas discussões que foram apresentadas nas seções anteriores, elaborou-se a Figura 14, com o objetivo de demonstrar em qual nível de implementação da LGPD as instituições se encontram. Para tanto, foram definidas quatro classes para auxiliar na compreensão dos elementos que levam à plena conformidade com a LGPD e, em seguida, foi possível delimitar em qual fase cada uma das 18 IFES investigadas se encontra. Refira-se que a classificação feita considerou os resultados obtidos nesta pesquisa e discussões extraídas da literatura.

Desse modo, os critérios que foram definidos para o enquadramento das 18 IFES nos quatro níveis de implementação da LGPD tomaram por base as características que cada uma possuía no que se refere à aplicabilidade dessa lei. Assim, analisaram-se os seguintes elementos: presença de encarregado de dados; comissão formada para tratar de assuntos sobre a LGPD; existência de *site* institucional com informações relativas à LGPD; sistemas em conformidade com a LGPD; fluxos processuais definidos; estágio da Política de Privacidade; presença de plano de adequação e realização de inventário de dados pessoais.

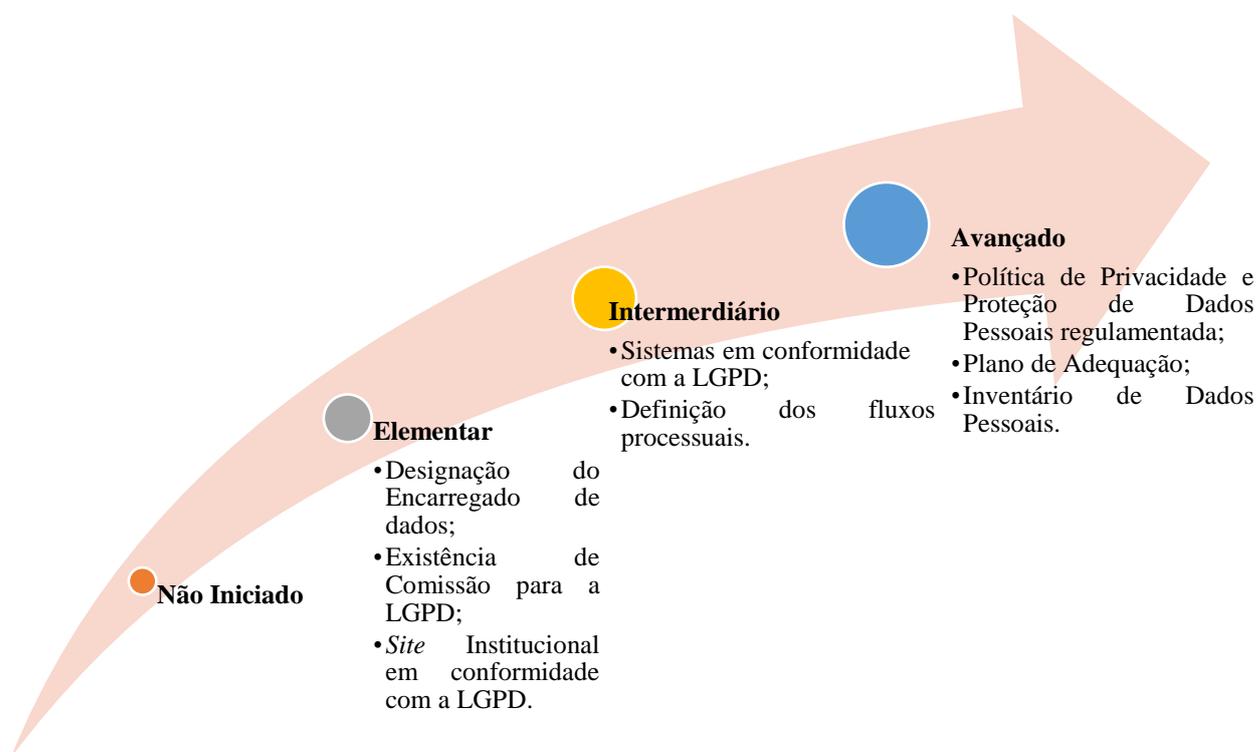
A designação do encarregado de dados foi definida como elemento para análise tendo em vista que o processo de implementação da LGPD nas IFES não se limita à designação de servidores para o desenvolvimento de ações voltadas para a proteção de dados pessoais. Assim, compreende-se que a atuação das instituições vai além de discussões superficiais sobre a LGPD, sendo necessário o envolvimento de todos os servidores e a presença de comissão para tratar de assuntos sobre a LGPD pode auxiliar nesse processo.

Para a análise do *site* em conformidade com a LGPD, considerou-se a divulgação de forma clara e objetiva das informações para contato com o encarregado de dados, tais como: sua identificação, *e-mail* e contato telefônico. É válido salientar que para esta análise também foram consideradas tanto as informações que estavam publicadas nos *sites* das IFES quanto as orientações para o tratamento de dados pessoais.

Enquanto que para a definição de fluxos processuais, a existência de Política de Privacidade, bem como a presença de plano de adequação e realização de inventário de dados pessoais observou-se o que foi relatado pelos 26 entrevistados. Com isso, definiram-se as IFES que possuíam ou não tais características para que assim pudessem ser enquadradas no nível intermediário ou avançado.

A seguir, são explicitados os níveis de implementação da LGPD, bem como os elementos que as instituições precisam ter para avançar para os demais níveis e alcançar a plena conformidade com a lei.

Figura 14 - Níveis de implementação da LGPD.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Em consonância com o estudo desenvolvido por Rojas (2020), que analisa a adequação de LGPD para uma instituição de ensino sob a perspectiva de três servidores do setor de TI, esta pesquisa também considerou os três níveis definidos por esse autor: não iniciado, básico e intermediário. Neste sentido, para identificar o nível de implementação da LGPD nas instituições, estabeleceu-se a seguinte classificação: não iniciado, elementar, intermediário e avançado, seguindo as nomenclaturas definidas por Rojas (2020) com alguns ajustes nos níveis. A análise, por sua vez, foi além da interpretação de três profissionais da área de TI.

Para o enquadramento como “não iniciado”, estavam as instituições que não tinham pelo menos um destes dois itens: i) o encarregado de dados designado e ii) comissão instituída para discussões sobre a LGPD. Desse modo, a instituição D está no nível não iniciado, pois não foram identificadas ações direcionadas para a aplicabilidade da LGPD o que segue o definido por Rojas (2020) que destaca que para este nível a instituição não desenvolveu nenhuma ação de adequação.

Destaca-se que, ainda que a IN n.º 117, de 19 de novembro de 2020 tenha determinado que as IFES devam indicar o encarregado de dados, na instituição D, até o momento de realização desta pesquisa, não havia um servidor designado para desempenhar as atribuições para o tratamento de dados. Diante disso, o estágio em que essa instituição se encontra é preocupante, pois a ausência de atividades relacionadas à proteção de dados indica a ausência de atenção para implementação da LGPD e, conseqüentemente, eventuais riscos para a exposição indevida de dados sensíveis.

Provavelmente, a mudança desse cenário ocorra a partir do momento em que houver fiscalização pela ANPD e aplicação de sanções. Já as instituições B, C, F e M, embora tenham designado o encarregado de dados e possuam comissão para assuntos relacionados à LGPD, não foram observados avanços.

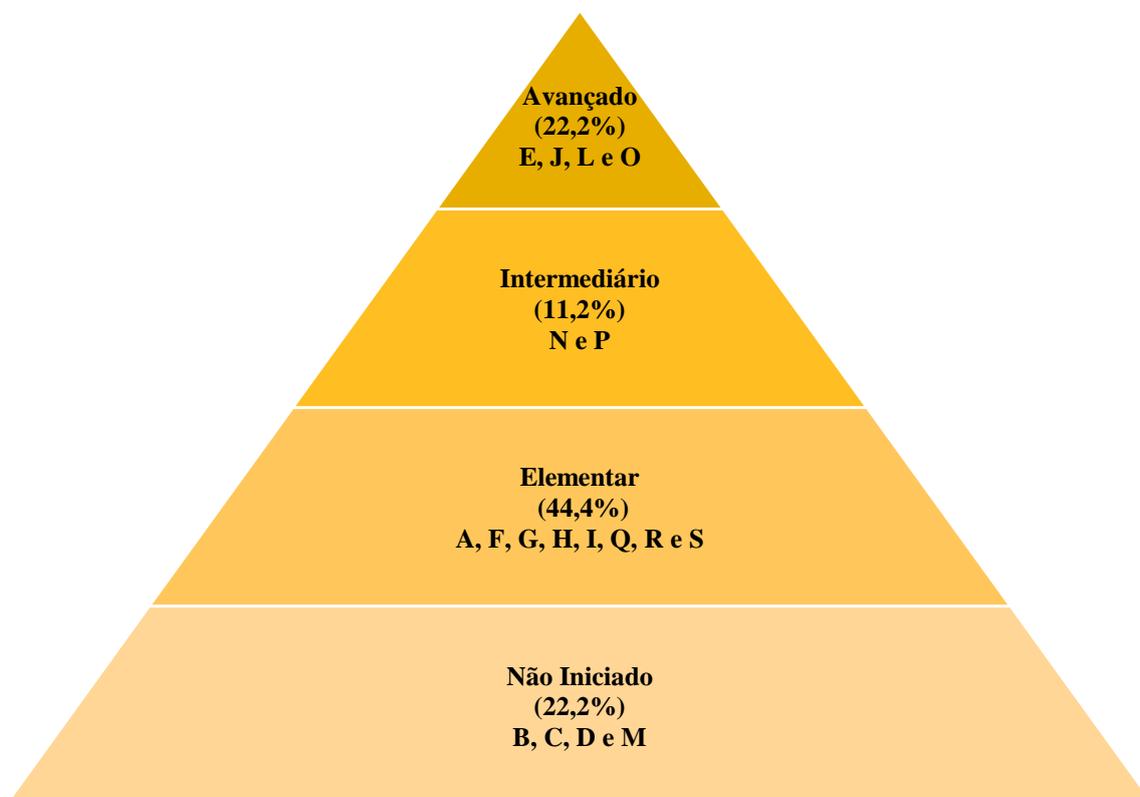
Botelho e Camargo (2021) enfatizam que as instituições só iniciam o tratamento de dados pessoais a partir do momento em que houver a designação do encarregado de dados pessoais. Nesta pesquisa, há um entendimento divergente, pois entende-se que a designação do encarregado de dados não é suficiente para introduzir, na instituição, o tratamento de dados. Se assim o fosse, as instituições B, C e M já deveriam ter iniciado o processo de adequação, mas, até o momento não foram identificados passos concretos para a implementação da LGPD, sendo quase inexistente as discussões sobre o assunto.

Quanto às instituições A, F, G, H, I, Q, R e S, devido ao fato de já informarem em seus *sites* ações direcionadas para a LGPD, entendeu-se que estavam no nível “elementar”. Todavia, ainda que a instituição A possua *site* com informações sobre a LGPD, apenas observou-se que a página com o *link* intitulado “Privacidade e Proteção de Dados” apenas encaminha o usuário para o *site* do Ministério da Cidadania, onde se obtém informações sobre a LGPD, mas não da instituição A em si. As instituições F, G, H, I, Q, R e S, por sua vez, possuem, na aba “Acesso à Informação”, um *link* para a proteção de dados pessoais com menção ao encarregado de dados e membros que compõem a comissão para a implementação da LGPD no âmbito institucional.

Já as IFES N e P foram inseridas no nível “intermediário”, pois já fazem uso de sistema próprio ou externo para recebimento de solicitações sobre a LGPD, a exemplo da plataforma Fala.BR. Somado a isso, considerou-se para esse nível, a construção da Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais. Por fim, adicionando os elementos contidos no nível “intermediário” com o inventário de dados pessoais, somente as instituições E, J, L e O encontram-se no nível avançado para a LGPD, pois, para os oito elementos definidos para a análise do nível de implementação, só essas quatro IFES estão em conformidade.

Todavia, para a realização da extração de dados pessoais e página específica sobre ações de governança, apenas a intuição L encontra-se mais avançada quando comparada com as IFES E, J e O, mas isso não impede que se encontrem em processo de adequação com a LGPD. Logo, acredita-se que a divulgação de boas práticas de governança e procedimentos sistematizados para a extração de dados faça com que as IFES otimizem tempo, obtenham mais eficiência e transparência quando do tratamento de dados pessoais. A figura a seguir mostra os níveis em que se encontram cada uma das 18 instituições que foram investigadas.

Figura 15 - Níveis de adequação das instituições à LGPD.



Fonte: Elaboração própria (2022).

Tendo em vista os resultados obtidos, observa-se que, entre as 18 IFES analisadas, apenas quatro estão em plena conformidade com a LGPD, o que é um número inexpressivo mesmo se considerar aquelas que estão no nível médio, totalizando seis instituições, o que equivale a um terço do quantitativo de IFES investigadas. Verifica-se, portanto, que embora a LGPD tenha sido promulgada em 2018 e esteja em vigor desde agosto de 2020, somente três instituições (B, C e M) designaram o encarregado de dados e instituíram a comissão para discutir assuntos relacionados à LGPD, não avançando em outras questões. Já a instituição D parece não direcionar a devida atenção que a LGPD requer, pois sequer definiu encarregado de dados.

Ademais, somente 44,4% das IFES iniciaram o processo de implementação da LGPD e espera-se que 22,2% ainda iniciem. Destaca-se que aqui caberia uma maior atuação por parte da ANPD, a fim de assegurar a adequada proteção de dados pessoais, fiscalizando e aplicando sanções quando o tratamento de dados ocorrer em descumprimento à legislação vigente.

Adicionalmente, faz-se necessário um maior envolvimento dos órgãos da administração pública federal, promovendo ações que estimulem o desenvolvimento de metodologias e práticas para auxiliarem as IFES a alcançarem plena conformidade com a LGPD.

Considerando a análise realizada da LGPD à luz das dimensões sociais e técnicas, no Quadro 9, destaca-se a situação em que se encontram cada uma das 18 IFES que participaram da pesquisa, no que diz respeito aos resultados obtidos para as dimensões sociotécnicas que foram objeto de análise na pesquisa.

Quadro 9 - Síntese dos resultados.

		Instituições																		
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P	Q	R	S	
		Síntese dos resultados																		
Dimensões	Estrutura	Presença de setor específico para a LGPD								X										
		Necessidade de mudanças em setores específicos			X			X			X				X				X	
		Existência de Comitê de Governança Digital					X		X			X	X	X						
	Pessoas	Realizou cursos internos de capacitação para os servidores da IFES							X	X			X		X	X				X
		Servidores realizaram curso de capacitação promovido pela ENAP sobre a LGPD	X		X		X					X								
		IFES que não fizeram cursos de capacitação sobre a temática da LGPD		X		X		X			X			X			X	X	X	
		Possui Encarregado de Dados	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Política de Privacidade	Implementada					X					X	X		X	X	X			X
		Em construção							X									X		

Tecnologia		Não Iniciada	X	X	X	X		X		X	X			X					X	
		Utiliza apenas o <i>e-mail</i> para recebimento de demandas relacionadas à LGPD	X	X	X	X		X			X			X					X	X
		Ausência de informações no <i>site</i> institucional sobre a proteção de dados pessoais ou documentos oficiais já produzidos	X	X	X	X								X						
		Possui página específica no <i>site</i> institucional para a LGPD					X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
		Utiliza sistema interno para demandas sobre LGPD											X				X			
		Possui sistema próprio para extração de dados pessoais											X							
		Faz uso da plataforma Fala.BR como canal de comunicação e de denúncias para os titulares de dados					X		X	X		X	X		X	X	X	X		
		Existência de sistemas para automatizar os processos institucionais												X						
		Segurança da Informação	Houve vazamentos de dados			X		X							X		X			
	Sofreu Incidente de segurança		X									X								
Tarefas		Não fez Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Já realizou o mapeamento e inventário de dados pessoais					X					X	X			X				
		Possui padronização nos fluxos processuais					X	X				X	X		X	X	X			
		Possui Guia de boas práticas LGPD e/ou Cartilha LGPD					X	X				X	X							
Grau de adequação a LGPD		Não iniciado		X	X	X								X						
		Elementar	X					X	X	X	X							X	X	X
		Intermediário												X		X				
		Avançado					X					X	X		X					

Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir do exposto no Quadro 9, observa-se como cada uma das IFES que participaram da pesquisa encontram-se no que diz respeito às quatro dimensões da Abordagem Sociotécnica. Assim, tem-se as principais características de cada IFES em relação às categorias que foram analisadas, o que levou a enquadrar cada uma delas em grau de adequação à LGPD com base no que possuíam de diferente nas categorias sociotécnicas. Para tanto, nesta seção 4.7 procurou-se trazer de forma detalhada o percurso a ser adotado pelas IFES para traçar o caminho da adequação à LGPD. Entende-se que as IFES podem fazer uso desse modelo para avaliarem sua situação em termos de adequação, bem como identificar quais fatores podem contribuir para

que ainda não tenham desenvolvido medidas de segurança e privacidade em conformidade com a LGPD.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as dificuldades do processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais em Instituições Federais de Ensino Superior à luz da Abordagem Sociotécnica. Para isso, foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) Verificar se há medidas de segurança e privacidade adotadas pelas IFES e se estão em conformidade com a LGPD; 2) Discutir a relação das dimensões da Abordagem Sociotécnica com a LGPD nas IFES; 3) Identificar a aplicabilidade dos princípios da LGPD nas IFES, os quais permitiram responder à questão central delimitada para esta pesquisa.

Em linhas gerais, foi possível constatar que, no momento, as IFES ainda não sentiram os reais impactos da implantação da LGPD, uma vez que a maior parte delas ainda está em fase inicial de adequação à referida normativa. Reforça-se que a LGPD trouxe consequências para as IFES, tais como: transparência em relação ao uso que é feito dos dados pessoais, coleta apenas de informações necessárias, tratamento adequado dos dados, entre outras. Afinal, além de garantir o adequado tratamento de dados pessoais, a normativa também traz a segurança jurídica para os usuários independentemente de as IFES possuírem ou não um plano de adequação à LGPD.

Desse modo, proporciona o controle dos dados que estão sendo tratados; a maior atenção para os aspectos relacionados à governança; o controle e a gestão de riscos; a responsabilização direta do agente em nome do órgão ao fazer o mau uso da máquina pública; o desenvolvimento de boas práticas de segurança da informação; e a revisão dos sistemas institucionais. Todavia, quanto aos aspectos negativos, sobressaem-se: a falta de pessoal que implicam em dificuldades para melhorar a estruturação organizacional das IFES e as restrições orçamentárias que acabam afetando nos investimentos de aparatos tecnológicos para a adequação da LGPD.

Os resultados demonstraram que apenas as IFES E, J, L e O encontram-se no nível pleno de conformidade com a LGPD tendo já implementado sua política de privacidade, enquanto a maior parte apenas tem iniciativas mínimas para a proteção de dados pessoais. Com relação à aplicabilidade dos princípios da LGPD destacou-se mais ênfase para os seguintes: segurança, finalidade, adequação, necessidade e prevenção, os quais necessitam de maior atenção por parte das instituições no processo de implementação e adequação à LGPD.

Quanto a relação das dimensões da abordagem sociotécnica o estudo evidenciou que há uma interdependência entre os elementos da Abordagem Sociotécnica e que a ausência de algum deles afetaria sensivelmente a implementação da LGPD. Por isso, o ajuste em qualquer uma das quatro dimensões influencia no alcance da plena conformidade da LGPD, sendo que a dimensão pessoas mostrou-se mais proeminente em relação às demais. Pode ser que a dificuldade para o maior envolvimento dos servidores, no que diz respeito ao processo de adequação, seja resolvida com a construção de normativas internas e a constante vigilância por parte da ANPD e outros órgãos de controle para a aplicação da LGPD no âmbito institucional.

Conforme os resultados obtidos, fatores como a falta de pessoal, as dificuldades orçamentárias, a baixa capacitação dos servidores, o fluxo processual e a ausência de sistemas para o recebimento de solicitações ou encaminhamento de ações para o tratamento de dados pessoais, apresentam-se como os principais desafios a serem enfrentados, o que repercute em pouco avanço para o processo de implementação.

Diante do exposto, para os entrevistados, a LGPD acarretou quebra de paradigmas, pois as pessoas passaram a observar com mais cautela como tratar e publicar os dados pessoais, buscando assegurar aos titulares dos dados maior transparência quanto à aplicabilidade dos seus dados pessoais. Por outro lado, a complexidade da estrutura de algumas IFES parece dificultar a efetiva implementação da LGPD dada a forma como determinados processos de negócios se encontram organizados e incluem dados dos titulares que não são necessários para determinada atividade.

5.1 Implicações Teóricas, Práticas e Sociais

Esta pesquisa traz contribuições práticas, pois o modelo proposto na seção 4.7 pode ser usado para que as IFES possam avaliar o seu grau de conformidade quanto à adequação à LGPD, bem como verificar o seu percurso para se adequar a essa normativa. Ademais, traz implicações sociais ao propor uma discussão sobre a proteção de dados pessoais nas IFES, sobretudo ao considerar os direitos e as garantias individuais previstos na Constituição Federal do Brasil (1988), que traz em seu artigo 5º, inciso LXXIX, o direito à proteção de dados pessoais, incluindo os meios digitais.

A partir da análise de documentos publicados no *site* institucional e análise de conteúdo, surgiram reflexões sobre as consequências geradas nas IFES com a aplicação da LGPD.

Adicionalmente, este estudo aborda uma lacuna observada na literatura, uma vez que não foi encontrado nenhum trabalho anterior especificamente sobre esse tema.

Além disso, esses resultados favorecem as pesquisas sobre a aplicação da LGPD, particularmente no que tange às organizações públicas, cuja estruturação e quantitativo de servidores demandam mais atenção pela literatura. Por outro lado, compreende-se que não apenas as instituições de ensino podem obter benefícios deste estudo, mas também outros órgãos da administração pública ou mesmo entidades da iniciativa privada, ao conhecerem os setores que necessitam de maior atenção para que possam se adequar aos requisitos da LGPD, contribuindo, assim, para impedir eventuais ameaças que levem à não conformidade.

A partir dos estudos considerados no referencial teórico, este trabalho avança na literatura ao realizar a análise da LGPD à luz da Abordagem Sociotécnica, pois não foram identificados estudos com essa relação. Se, por um lado, os achados desta pesquisa contribuíram para validar a teoria aqui utilizada, ao demonstrar que as dimensões da Abordagem Sociotécnica (pessoas, tecnologia, estrutura e tarefas) são de fato interdependentes, por outro, verificou-se que tal abordagem enfatiza elementos que nem sempre encontram correspondência na realidade empírica, visto que a partir do estudo realizado identificou-se que as variáveis pessoas e tecnologia sobressaem em relação às demais, ou seja, estrutura e tarefas.

É válido ressaltar, portanto, que as pessoas são a base de todo o processo de conformidade com LGPD. Assim, um problema identificado na Abordagem Sociotécnica, é que as quatro dimensões nem sempre são interdependentes, pois para as variáveis pessoas e tecnologia observou-se que quatro IFES conseguiram atingir um nível pleno para a LGPD. Já as variáveis estrutura e tarefas seriam consequências das dimensões pessoas e tecnologia, com base nos resultados deste estudo.

Bellini, Pereira e Correia (2022) avançam na compreensão sobre o modelo proposto por Leavitt e as mudanças organizacionais. Segundo eles, as quatro dimensões, para além de interdependentes, críticas e com igual importância, também podem divergir na direção da influência para determinadas questões organizacionais. Nessa direção, o estudo realizado por esses autores destaca que as quatro dimensões do sistema sociotécnico (tarefas, tecnologia, estrutura e pessoas) podem se contrapor e influenciar de forma distinta o ambiente organizacional.

Em conformidade, a presente pesquisa identificou que não há um equilíbrio entre essas quatro dimensões, pois as variáveis pessoas e tecnologias são preponderantes, quando comparadas com as tarefas e a estrutura. Assim, compreendeu-se a partir da investigação

realizada nas 18 IFES, que não há uma relação de interdependência entre as quatro dimensões, mas sim uma relação de predominância de forças para pessoas e tecnologias.

Com relação às implicações práticas, os resultados obtidos por esta pesquisa funcionam como um diagnóstico sobre quais setores precisam de maior atenção para traçarem um caminho para a necessária adequação. Nesse sentido, os gestores das IFES podem utilizar tais achados para desenhar estratégias para que possam avançar na adequação à LGPD.

A presente pesquisa pretende ocasionar mudanças sociais, especialmente no que se refere à forma de publicização e ao uso de dados pessoais. Para tanto, no que diz respeito à maneira como os dados são tratados, é preciso que as organizações promovam o engajamento das pessoas e realizem esclarecimentos sobre a LGPD, de modo que aumente o grau de confiabilidade dos usuários e, conseqüentemente, da sociedade civil, além de fortalecer a camada técnica de segurança para o tratamento dos dados pessoais. Dessa forma, as instituições poderão ganhar maior credibilidade e confiança, elevando o seu patamar referente à confiabilidade com a sociedade.

5.2 Limitações e trabalhos futuros

Destaca-se que ainda que a pesquisa tenha ocorrido com 18 IFES, esse quantitativo revela-se reduzido ao considerarmos o quantitativo de instituições de ensino superior públicas no Brasil e a forma como estão estruturadas também impacta na proteção e privacidade de dados.

Ademais, ao optar pela abordagem qualitativa e tendo em conta o quantitativo de entrevistados, não foi possível uma amostra que levasse à generalização, o que, de certa forma, pode apresentar-se como uma limitação. Por se tratar de um estudo de recorte transversal, os dados foram coletados apenas em um período de tempo específico, o que limita os resultados quanto à investigação da evolução das IFES em relação ao processo de implementação e adequação da LGPD.

Outra limitação é o fato de que mesmo os servidores participantes estando envolvidos diretamente nas discussões relativas à LGPD, observou-se dificuldade de compreensão em alguns pontos dessa lei e isso pode ter contribuído para alterar os resultados desta pesquisa.

Como ameaças a este trabalho, é necessário considerar que, no momento de realização das entrevistas, quando foram apresentados aos participantes os dez princípios da LGPD e as suas respectivas definições legais, tal exposição pode ter enviesado as respostas de algum modo.

Todavia, nesta pesquisa não foi possível eliminar esta ameaça, pois, por ser recente a LGPD e mesmo os servidores entrevistados estarem envolvidos diretamente nas discussões sobre esta temática, nem todos conheciam a relação dos princípios elencados na LGPD.

O tema discutido é recente, ainda que a legislação tenha sido publicada no Brasil em 2018. No entanto, as instituições ainda se encontram em período de implementação e adequação da LGPD, por isso é importante um olhar para outras organizações que não sejam públicas.

Dessa forma, quanto às recomendações futuras, sugere-se explorar outros locais em que seja feita a aplicação da pesquisa, ou seja, não apenas em Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, mas que também seja analisado o contexto das Universidades particulares, bem como de outros órgãos públicos e privados que não sejam só da área de ensino.

A partir daí, seria possível traçar um comparativo entre as instituições públicas e privadas em relação a como estão em termos de adequação à LGPD, verificando qual o nível de adequação dessas organizações, bem como quais delas possuem maiores desenvolvimentos.

Do mesmo modo, estudos com maior número de servidores envolvidos no processo de adequação da instituição à LGPD seriam interessantes como forma de obter resultados com maior nível de significância em relação ao nível de preparação da organização com a LGPD. Também poderia ser analisado como a designação de “sub-encarregados de dados” para as IFES poderia impactar em maiores avanços ao não se concentrar as atividades de tratamento de dados em um único servidor ou em uma comissão específica, pois, muitas vezes, em instituições que possuem um maior número de *campus*, o acompanhamento da implementação da LGPD pode ser dificultado.

Para além disso, espera-se que os resultados discutidos possam ser enriquecidos com a inclusão de atores que não estiveram presentes na análise dos dados, a exemplo dos servidores que estão lotados nos seguintes setores: Gestão de Pessoas, Procuradoria Jurídica, Ensino, Licitações e Contratos nas IFES. Estas sugestões podem ser exploradas em trabalhos futuros.

Por fim, considerando a escassez de trabalhos que abordem as consequências que a LGPD trouxe para as IFES, esta dissertação avança, pois traz uma contribuição importante a partir da identificação dos elementos que podem auxiliar as instituições a atingirem o nível ideal para aplicação da referida lei.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. A. *et. al.* **Preservação da privacidade no enfrentamento da COVID-19: dados pessoais e a pandemia global.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 1, p. 2487-2492, 2020. DOI: 10.1590/1413-81232020256.1.11792020.

ALMEIDA, M.; FRANCESCONI, M.; FERNANDES, P. **Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional.** São Paulo: Atlas, 2019.

AGUILERA, D. F.; DI BIASE, N. F. **Dificuldades interpretativas no regime de tratamento de dados pelo poder público: lacunas, contradições e atecias da LGPD.** *Revista Eletrônica da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - PGE-RJ, [S. l.]*, v. 4, n. 2, 2021. Disponível em: <<https://revistaelectronica.pge.rj.gov.br/index.php/pge/article/view/238>>. Acesso em 15 de abr. de 2022. DOI: 10.46818/pge.v4i2.238.

APPELBAUM, S. H. **Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development.** *Management Decision*, v. 35/6. pp. 452–463, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749710173823>.

BARBOSA, D. R. F.; SILVA, C. S. G. **A coleta e o uso indevido de dados pessoais: um panorama sobre a tutela da privacidade no brasil e a lei geral de proteção de dados.** *RJLB*, Ano 5, nº 6, 2019. Disponível em: <https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019_06_0473_0514.pdf>. Acesso em 04 de abr. de 2022.

BARBOSA, T. S. *et al.* **A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) nas instituições públicas de ensino: possíveis impactos e desafios.** *Anais do VII ENPI – ISSN: 2526-0154. Aracaju/SE – 2021. Vol. 7/n. 1/ p.2114-2123.*

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edição 70, 2008.

BELLINI, C. G.; PEREIRA, R. D.; CORREIA, R. R. **The Environment of Task Procrastination: A Literature Review and Implications for the IT Workplace.** *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 2022, 35(1), 1-23. <http://doi.org/10.4018/IRMJ.298974>.

BELTRAMINI, F.; GUNTHER, L. E. **O “NOVO PETRÓLEO” DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.** *Relações Internacionais no Mundo Atual, [S.l.]*, v. 1, n. 34, p. 258 - 278, mar. 2021. ISSN 2316-2880. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/5736/371373716>>. Acesso em: 04 set. de 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v1i34.5736>.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. **Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling.** *Sociological methods & research*, 10(2), pp.141-163, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>.

BIONI, B. R.; SILVA, P. G. F.; MARTINS, P. B. L. **Intersecções e relações entre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a Lei de Acesso à Informação (LAI): análise contextual pela lente do direito de acesso.** *Cadernos Técnicos da CGU. Coletânea de artigos da Pós-*

Graduação em Ouvidoria Pública. Brasília, vol. 1, 16 de março de 2022. Disponível em: <https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/504>. Acesso em 09 de abr. de 2022.

BOTELHO, M. C.; CAMARGO, E. P. A. **O tratamento de dados pessoais pelo Poder Público na LGPD**. Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE), v. 9, n. 3, p. 549-580, 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2020**: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Acesso em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 10 de abr. de 2021.

_____. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em 12 abr. de 2021.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em 15 de set. de 2022.

_____. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a lei geral de proteção de dados pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 05 abr. de 2021.

_____. **Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019**. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm#art2>. Acesso em 05 abr. de 2021.

_____. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm>. Acesso em 13 out. de 2022.

_____. **Lei nº 14.010, de 10 de junho de 2020**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Emergencial e Transitório das relações jurídicas de Direito Privado (RJET) no período da pandemia do coronavírus (Covid-19), 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14010.htm#art20>. Acesso em 05 abr. de 2021.

_____. **Portaria nº 294, de 4 de agosto de 2020**. Institui o Sistema Eletrônico de Informações - SEI no âmbito do Ministério da Economia. Disponível em:<

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-294-de-4-de-agosto-de-2020-270708788>>. Acesso em 10 de set. de 2022.

_____. **Instrução Normativa nº 117, de 19 de novembro de 2020.** Dispõe sobre a indicação do Encarregado pelo Tratamento dos Dados Pessoais no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgd/me-n-117-de-19-de-novembro-de-2020-289515596>>. Acesso em 15 jul. de 2022.

_____. **Guia de boas práticas para implementação na Administração Pública Federal.** Comitê Central de Governança de Dados. Secretaria de Governança Digital, 2020.

_____. **Portaria nº 581, de 9 de março de 2021.** Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/sistema-de-ouvidoria-do-poder-executivo-federal-sisouv/plataforma-fala.br>>. Acesso em 21 set. de 2022.

_____. **Guia de Elaboração de Inventário de Dados Pessoais: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.** Secretaria de Governo Digital. Brasília, 2021.

BUDGEN, D.; BRERETON, P. **Performing systematic literature reviews in software engineering.** Proceedings - International Conference on Software Engineering. 2006. DOI: 1051-1052. 10.1145/1134285.1134500.

BOSTROM, R. P.; HEINEN, J. S. **MIS Problem and Failures: A Socio-Technical Perspective.** MIS Quartely, v.1, n.3, p. 17-32, 1977. DOI: <https://doi.org/10.2307/248710>.

CANEDO, E. D. *et al.* **Challenges Regarding the Compliance with the General Data Protection Law by Brazilian Organizations: A Survey.** In: OSVALDO, G. *et al.* (eds) Computational Science and Its Applications – ICCSA 2021. ICCSA 2021. Lecture Notes in Computer Science. 21. ed.: Springer International Publishing, 2021. v. 12951, p. 438-453.

CASTRO, E. T. V.; SILVA, G. R. S.; CANEDO, E. D. **Ensuring Privacy in the Application of the Brazilian General Data Protection Law (LGPD).** In The 37th ACM/SIGAPP Symposium on Applied Computing (SAC '22), April 25–29, 2022, Virtual Event, ACM, New York, NY, USA, 8 pages. DOI: <https://doi.org/10.1145/3477314.3507023>.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Lei de Proteção de Dados Pessoais é resultado de transformações mundiais dos últimos anos.** CFA, 2020. Disponível em: <<https://cfa.org.br/de-onde-veio-a-lgpd/>>. Acesso em 21 de mar. de 2022.

CHMIELARZ, G. **Role of data security policy at higher education institutions in the light of legislative changes introduced by the GDPR.** volume II-254, 2019. DOI: 10.17626/DBEM.ICoM.P02.2019.p088.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **FALA.BR** - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação. Disponível em: <

<https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/SelecionarTipoManifestacao.aspx?ReturnUrl=%2f>>. Acesso em 30 de ago. de 2022.

CORREIA, R. R. **Estrutura de Equipes-Cliente em Projetos de Implementação de Sistemas de Informação no Setor Público: Evidências em Reuniões por Videoconferência entre Organizações Federais.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

CRESPO, M. **Proteção de Dados Pessoais e o poder público: noções essenciais.** In: CRAVO, Daniela Copetti; CUNDA, Daniela Zago G. da; RAMOS, Rafael (Orgs). *Lei Geral de Proteção de Dados e o poder público.* Escola Superior de Gestão e Controle, Francisco Juruena. Centro de Estudos de Direito Municipal, Porto Alegre, 2021.

DARUWALLA, Z. J; LOH, J. L.; DONG, C. **Spaced Education and the Importance of Raising Awareness of the Personal Data Protection Act: A Medical Student Population-Based Study.** JMIR Med Educ. vol. 2, 2016. DOI: 10.2196/mededu.5586.

DIAS JÚNIOR, J. J. L. **Academic Analytics in Higher Education Institutions: Definitions, stages, and challenges for the development of data-based management.** Data Science and Business Review, v. 1, n. 1, 2021.

DONATO, H. DONATO, M. **Stages for undertaking a systematic review.** Acta Med Port 2019; 32:227–35. DOI: <https://doi.org/10.20344/amp.11923>.

DURKIN, M.; MULHOLLAND, G.; MCCARTAN, A. **A socio-technical perspective on social media adoption: a case from retail banking.** International Journal of Bank Marketing, 33(7), 944–962, 2015. DOI:10.1108/IJBM-01-2015-0014.

EITZEN, C. D. V.; RIFÓN, L. A; IGLESIAS, M. J. F. **Application of Blockchain in Education: GDPR-Compliant and Scalabe Certification and Verification of Academic Information.** Appl. Sci, 2021, 11, 4537. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11104537>.

FERRÃO, *et al.* **Diagnostic of Data Processing by Brazilian Organizations – A Low Compliance Issue.** Information, 2021, 12, 168. DOI: <https://doi.org/10.3390/info12040168>.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

FLÔRES, M. R.; SILVA, R. L. **Desafios e perspectivas da proteção de dados pessoais sensíveis em poder da administração pública ente o dever público de informar e o direito do cidadão de ser tutelado.** Revista de Direito, ISSN-e 2527-0389, vol. 12, nº 2, p.1-34, 2020. DOI: doi.org/10.32361/2020120210327.

FUGAZZA, G. Q.; SALDANHA, G. S. **Privacidade, ética e informação: uma reflexão filosófica sobre os dilemas no contexto das redes sociais.** Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 22, n.50, p. 91-101, 2017. set./dez., 2017. ISSN 1518-2924. DOI:10.5007/1518-2924.2017v22n50p91.

GARCEL, *et. al.* **Lei geral de proteção de dados: diretrizes e implicações para uma sociedade pandêmica.** Coletâneas de artigos jurídicos: em homenagem ao Professor José Laurindo de

Souza Netto, Viviane C. de S. K., Adriane G., José L. de S. N. 1.ed., Curitiba: Clássica Editora, 2020. ISBN 978-65-87965-03-1. pg 319-344.

GARCIA, L. R. *et al.* **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD):** Guia de Implementação. (E-Book). Ed. Blucher, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, T. C. N. M. **Gestão de Dados Pessoais e Sensíveis pela Administração Pública Federal:** desafios, modelos e principais impactos com a nova Lei. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), 2019. Disponível em:< https://www.uniceub.br/arquivo/144ng_20190730051313*pdf?AID=3007>. Acesso em 21 de mar. de 2022.

GREGORI, M. S. **Os impactos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais na saúde suplementar.** Revista de Direito do Consumidor. vol. 127. ano 29. p. 171-196. São Paulo: Ed. TR, jan.-fev., 2020.

HACKMAN, R.J.; OLDHAM, G.R. **Work Redesign**, Addison-Wesley. Reading, MA, 1980. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960118200700110>.

HOOFNAGLE, C. J., VAN DER SLOOT, B., & ZUIDERVEEN BORGESIU, F. **The European Union General Data Protection Regulation: What It Is And What It Means.** Information & Communications Technology Law, 28(1), p. 65-98, 2019. <https://doi.org/10.1080/13600834.2019.1573501>

INEP. Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Educacional Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior.** Brasília, DF, 2020. Disponível em:< https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/tabelas_de_divulgacao_censo_da_educacao_superior_2020.pdf>. Acesso em 22 de fev. de 2022.

KLEIN, L. **What do we actually mean by ‘sociotechnical’? On values, boundaries and the problems of language.** Applied Ergonomics, 45(2), 137–142, 2014. DOI:10.1016/j.apergo.2013.03.027 .

KITCHENHAM, B. **Procedures for Undertaking Systematic Review.** Joint Technical Report, Computer Science Department, Keele University and ICT National Australia, 2004.

LUPTON, D. **‘Honestly no, I’ve never looked at it’: teachers’ understandings and practices related to students’ personal data in digitised health and physical education,** Learning, Media and Technology, 2021. DOI: 10.1080/17439884.2021.1896541.

LOURENÇO, A. L.; TAQUES, J. D. V. B. **O papel das ouvidorias públicas na implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).** Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná. V. 7. n. 13. novembro-maio, 2020. Disponível em:< <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/issue/view/2/1>>. Acesso em 07 de fev. de 2022.

LOUZEIRO, M. L. S. *et al.* **General Data Protection Law: Observations and Analysis of the Compliance Level of Organizations,** 2021.

LUGATI, L. N.; ALMEIDA, J. E. **The LGPD and the construction of a data protection culture.** Revista de Direito. v. 14. n. 01, p. 01-20, 2022. DOI: 10.32361/2022140113764.

MACHADO, R. L. K.; DUARTE, N. L. **Crimes Cibernéticos, Invasão de Privacidade e a Efetividade Da Resposta Estatal:** os impactos da lei 12.737/2012–Lei Carolina Dieckmann e da Lei Geral de Proteção de Dados no combate aos crimes cibernéticos de invasão de privacidade. *Projeção, direito e sociedade*, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2021.

MAGACHO, B. T. P.; TRENTO, M. **LGPD e compliance na Administração Pública: O Brasil está preparado para um cenário em transformação contínua dando segurança aos dados da população? É possível mensurar os impactos das adequações necessárias no setor público? Quais mudanças culturais promover para a manutenção da boa governança?** Revista Brasileira de Pesquisa Jurídica, Avaré, v.2, n. 2, p. 07-26, maio/ago. 2021. DOI: 10.51284/rbpj.02.trento.

MALATJI, M.; SOLMS, S. V.; MARNEWICK, A. **Socio-technical systems cybersecurity framework.** Information and Computer Security. vol. 27. n. 2, pp. 233-272, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICS-03-2018-0031>.

MARTINS, *et al.* **Influências da LGPD e implicações na gestão de documentos:** Estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. Revista H-Tec Humanidades & Tecnologia, v. 5, Edição Especial EIC, 2021.

MIGLIORI, E. A. O. **Tecnologia da Informação e os Desafios da Gestão 4.0.** In: Gestão 4.0 em tempos de disrupção. Organizadora: Solimar Garcia. São Paulo: Blucher, 2020.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MEKOVEC, R.; PERAS, D. **Implementation of the General Data Protection Regulation:** Case of Higher Education Institution. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 10(1), p. 104–113, 2020. DOI:10.17706/ijeeee.2020.10.1.104-113.

MONTANO, B.R.; DILLON, R. **The Impact of technology on relationships within organisations.** Information Technology and Management, vol. 6, n. 2/3, pp. 227-251, 2005.

MOURBY, *et al.* **Governance of academic research data under the GDPR- lessons from the UK.** International Data Privacy Law, vol. 9, n. 3, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/idpl/ipz010>.

MUMFORD, E. **The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential.** Information Systems Journal, v. 16, n. 4, p.317–342, 2006. DOI:10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x.

OLIVEIRA, G. S.; LEITE, F. C. S. **Os impactos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) na Administração Pública Federal.** Conteúdo Jurídicos. Brasília: DF, 2021. Disponível em:< <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/55320/os-impactos-da-lei-geral-de-proteo-de-dados-lgpd-na-administracao-pblica-federal>>. Acesso em 20 abr. 2021.

PINHEIRO, P. P. **Nova Lei brasileira de proteção de dados pessoais (LGPD) e o impacto nas instituições públicas e privadas.** Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, v. 10, n. 97, p. 75-87, mar. 2021.

PULJAK, L.; IPHOFEN, R.; KOPORC, Z. **Before and after enforcement of GDPR: Personal data protection requests received by Croatian Personal Data Protection Agency from academic and research institutions,** 2020. Biochemia Medica. DOI:10.11613/BM.2020.030201.

ROBERTSON, M.M. *et al.* **Sociotechnical approaches to workplace safety: Research needs and opportunities.** Ergonomics. 2015;58(4):650-8. doi: 10.1080/00140139.2015.1011241. Epub 2015 Mar 2. PMID: 25728246; PMCID: PMC4647649.

ROJAS, M. A. T. **Avaliação da adequação do Instituto Federal de Santa Catarina à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.** Artigo da Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Repositório Institucional, Instituto Federal de Santa Catarina, 2020. Disponível em <<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1433>>. Acesso em 16 de fev. de 2022.

RIBEIRO, R. C.; CANEDO, E. D. **Using MCDA for Selecting Criteria of LGPD Compliant Personal Data Security.** In: The 21st Annual International Conference on Digital Government Research, (dg.o '20), June 15-19, 2020, Seoul, Republic of Korea. The 21st Annual International Conference on Digital Government Research New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2020. v. 21. p. 175-184. <https://doi.org/10.1145/3396956.3398252>.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROPOHL, G. **Philosophy Of Socio-Technical Systems.** Society for Philosophy and Technology, v.4, n.3, 1999. DOI:10.5840/techne19994311.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa.** (Ebook). Tradução: MORAES, D. V. 5. Ed. Dados Eletrônicos - Porto Alegre: Penso, 2013.

SARKER, S. **Toward A Methodology For Managing Information Systems Implementation: A Social Constructivist Perspective.** Information Science, v3, n.4, p.195-205, 2000. DOI: <https://doi.org/10.28945/594>.

SIEVERS JUNIOR, F. **Lei Geral de Proteção de Dados, Lei de Acesso à Informação e a Improbidade Administrativa.** Um novo cenário para o Agente Público na Sociedade da Informação. Conhecimento Interativo, v. 14, n. 2, 2020.

SILVA, A.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ). Brasília: DF, 2013. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ129.pdf>>. Acesso em 20 abr. de 2021.

SILVA, J. O.; CALEGARI, N.; GOMES, E. S. **After Brazil's General Data Protection Law: Authorization in Decentralized Web Applications.** In Companion Proceedings of the 2019 World Wide Web Conference (WWW '19 Companion), May 13–17, 2019, San Francisco, CA, USA. ACM, New York, NY, USA, 4 pages. DOI: <https://doi.org/10.1145/3308560.3316461>.

SILVA NETO, C. E. S.; TEIXEIRA, M. L. F. **Estaria o acesso à informação ameaçado pela proteção de dados pessoais?** uma falsa antinomia normativa, mas uma insegurança fática no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. *Cadernos Técnicos da CGU*, v. 2, 2022.

SILVA, R. G. P. D. **Gestão de riscos e controles internos no ensino superior:** uma proposta de framework para uso e proteção de dados pessoais em uma instituição de ensino. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Dissertação de Mestrado, 2020. Disponível em:<<http://tede.fecap.br:8080/handle/123456789/907>>. Acesso em 20 de fev. de 2022.

SILVA, M. V. V; SCHERF, E. L.; SILVA, J. E. **The right to data protection versus “security”:** Contradictions of the rights-discourse in the Brazilian general personal data protection act (LGPD). *Cultural Rights Review*), v. 15. n 36. p. 209-232. maio/ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20912/rdc.v15i36.18>.

STELZER, J. *et al.* **A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e os desafios das Instituições de Ensino Superior para a adequação.** Repositório Institucional UFSC, 2019. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201939>>. Acesso em 23 de fev. de 2022.

THAKUR, S. **A look at the components of Leavitt's diamond.** 2013. Disponível em:<<https://www.brighthubpm.com/change-management/122495-a-look-at-the-components-of-leavitts-diamond/>>. Acesso em 13 abr. de 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **TCU verifica risco alto à privacidade de dados pessoais coletados pelo governo.** Disponível em:<<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-verifica-risco-alto-a-privacidade-de-dados-pessoais-coletados-pelo-governo.htm>>. Acesso em 02 de jul. de 2022.

TRIST. E.; MURRAY, H. Murray. **The Social Engagement of Social Science.** Volume II: The Socio-Technical Perspective. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1993. Disponível em:< <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/archives.html> >. Acesso em 14 abr. de 2021.

TRI. **Time de Resposta a Incidentes de Segurança da UFGRS.** CPD UFGRS, 2022. Página inicial. Disponível em:< <http://www.ufrgs.br/tri>>. Acesso em 25 de ago. de 2022.

VINUTO, J. A. **Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa:** um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em:<<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>>. Acesso em 08 de abr. de 2022. DOI: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>.

XAVIER, M. A. P. **Proteção de dados pessoais e transparência pública: uma análise da matriz de fiscalização dos tribunais de contas sob a ótica da LGPD.** *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás*, Belo Horizonte, ano 2, n. 4, p. 77-89, jul./dez. 2020.

WANDEN-BERGHE, C.; SANZ-VALERO J. **Systematic Reviews in Nutrition: Standardized Methodology.** *British Journal of Nutrition* 107: S3–S7, 2012. DOI: [10.1017/S0007114512001432](https://doi.org/10.1017/S0007114512001432).

ANEXO 1 - Roteiro de entrevista semiestruturada

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

Pesquisa	A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA
Discente	Taciana Rita Santos Souza

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Preparação para entrevista:

- ✓ Identificação do entrevistador (explicar quem é).
- ✓ Apresentar ao participante o objetivo da pesquisa (Avaliar o processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em Instituições Federais de Ensino Superior à luz da Abordagem Sociotécnica).
- ✓ Informar que, caso as gravações sejam autorizadas, estas permanecerão em sigilo e os respondentes não serão identificados pelos resultados da pesquisa.

Identificação do Participante:

Nome:

Instituição:

Cargo:

Função:

Objetivo Geral: Avaliar o processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em Instituições Federais de Ensino Superior à luz da Abordagem Sociotécnica.

PRIMEIRA PARTE: Verificar se as medidas de segurança e privacidade dos dados adotados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estão em conformidade com a LGPD.

1. Sabe informar se a instituição já implementou a LGPD? Em caso afirmativo, como ocorreu este processo?
2. Na sua percepção, quais as principais dificuldades que a instituição teve para se adequar à LGPD?

3. A instituição adota alguma medida/política para a privacidade e segurança dos dados? Está em conformidade com a LGPD? Comente.
4. Tem conhecimento de algum vazamento de dados na instituição? Sabe dizer se a mesma já sofreu alguma sanção em decorrência da vigência da LGPD?

SEGUNDA PARTE: Explorar a aplicabilidade dos princípios da LGPD nas IFES.

Inicialmente mostrar os princípios e suas definições aos respondentes:

Princípios da LGPD.

Finalidade	• Realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos e informados ao titular.
Adequação	• Compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular.
Necessidade	• Limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades.
Livre Acesso	• Garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento.
Qualidade dos Dados	• Garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados.
Transparência	• Garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre o tratamento dos dados.
Segurança	• Utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados.
Prevenção	• Adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais.
Não Discriminação	• Impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.
Responsabilização e Prestação de Contas	• Demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes.

Fonte: Elaboração própria (2022), com base no art. 6º da LGPD (2018).

5. Quanto aos princípios dispostos na LGPD, quais você considera que merecem maior atenção por parte da sua instituição? Por quê?
6. Quais setores da instituição você identifica que necessita de maiores investimentos tecnológico e capacitação de servidores? Por quê?
7. Há necessidade de alteração de algum setor para melhor adequação à LGPD?
8. Desses setores, quais, na sua visão, precisam alterar a sua estrutura organizacional para se adequar à LGPD? Justifique.
9. Supomos que esta lei seja importante para melhoria da segurança dos dados institucionais. Quais as consequências da sua implementação no seu ponto de vista?

10. Você acredita que a LGPD trouxe benefícios para a instituição? A médio e em longo prazo, como você vislumbra o seu funcionamento com a aplicação da LGPD?

Término da entrevista

- ✓ Perguntar se o respondente deseja dizer mais alguma coisa que considere importante.
- ✓ Perguntar se o entrevistado conhece na instituição ou em outra, servidores que trabalhem diretamente com dados pessoais e se ele poderia indicar para participar desta entrevista.
- ✓ Agradecer ao participante pela contribuição com a entrevista e se colocar à disposição para quaisquer dúvidas ou questionamentos, a partir dos contatos informados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).
- ✓ Reiterar que as informações obtidas permanecerão em sigilo e será assegurado o anonimato dos respondentes quando da análise dos dados coletados a partir das entrevistas.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convido o(a) senhor(a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada como: “A APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA” desenvolvida pela mestranda **TACIANA RITA SANTOS SOUZA**, e-mail: taciana.rita@hotmail.com, telefone nº (87) 98839-4943, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba. Fui informado(a) de que a pesquisa é orientada pelo **Prof. Dr. Pedro Jácome de Moura Junior**, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário por meio do e-mail: pjacome@sti.ufpb.br. A pesquisa tem como objetivo principal avaliar o processo de implementação e adequação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em Instituições Federais de Ensino Superior à luz da Abordagem Sociotécnica. Sua colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevistas, a ser gravada em áudio mediante assinatura deste documento.

Permito que a referida pesquisadora obtenha dados, acesso à documentos que sejam relevantes para o estudo, sabendo que o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador. Concedo, ainda, autorização para divulgação dos resultados deste estudo em trabalhos acadêmicos (dissertação), aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado(a) por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso. Afirmo que aceitei participar por vontade própria, com a finalidade exclusiva de colaborar com a realização da pesquisa, sem receber qualquer incentivo financeiro. Fui informado(a) de que posso me retirar desta pesquisa a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar autorizando o registro das informações fornecidas por mim, através de entrevista, para serem utilizadas integralmente ou em partes e para a publicação dos resultados. Declaro ainda que receberei uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinada por mim e pela pesquisadora responsável.

João Pessoa, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora
e-mail: taciana.rita@hotmail.com