



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

RODRIGO DINIZ COSTA

**A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS
(LGPD) NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO AMAZONAS (IFAM) SOB A ÓTICA DA MATRIZ 5C**

SERÓPEDICA
2026





RODRIGO DINIZ COSTA

**A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS
(LGPD) NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO AMAZONAS (IFAM) SOB A ÓTICA DA MATRIZ 5C**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Área de concentração: Gestão e Estratégia.

Orientador(a): Dra. Biancca Scarpeline de Castro

SERÓPEDICA

2026

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C837i Costa, Rodrigo Diniz, 1988-
A implementação da Lei Geral de Proteção de Dados
Pessoais (LGPD) no Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) sob a ótica da
Matriz 5C / Rodrigo Diniz Costa. - Manaus, 2026.
186 f.

Orientador: Biancca Scarpeline de Castro.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia / Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia - MPGE, 2026.

1. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
2. Implementação de Política Pública. 3. Protocolo 5C
de Adil Najam. 4. Implementação da LGPD em uma
Instituição Federal de Ensino. I. Castro, Biancca
Scarpeline de, 1980-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia / Mestrado Profissional em Gestão
e Estratégia - MPGE III. Título.

É permitida a cópia parcial ou total desta Dissertação, desde que seja citada a fonte.

**O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

RODRIGO DINIZ COSTA

**A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD) NO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM) SOB
A ÓTICA DA MATRIZ 5C**

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre(a) no Programa
de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área
de Concentração em Gestão e Estratégia.

Dissertação aprovada em 07 de abril de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

Prof(a). Dr(a). Biancca Scarpeline de Castro - Orientador(a) – UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Márcio Luiz Marietto - Membro interno – UFRRJ

Documento assinado digitalmente
 **DADUI CORDEIRO GUERRIERI**
Data: 07/04/2026 17:19:08-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Daduí Cordeiro Guerrieri - Membro externo – CEFET/RJ

Documento assinado digitalmente
 **JACKSON GOMES SOARES SOUZA**
Data: 08/04/2026 15:53:03-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Jackson Gomes Soares Souza - Membro externo – IFSP

(Assinado digitalmente em 08/04/2026 16:33)
BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matrícula: ###245#1

(Assinado digitalmente em 09/04/2026 10:29)
MÁRCIO LUIZ MARIETTO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: ###340#9

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número: **203**, ano: **2026**, tipo:
TERMO, data de emissão: **08/04/2026** e o código de verificação: **e8bc6ffe8**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus, pela vida, fé e força que me permitiu trilhar e concluir este caminho.

Aos meus pais, Inácia Diniz e Plínio Costa, dedico minha gratidão eterna pelo dom da vida, pelo amor incondicional e pelos valores que moldaram quem eu sou.

À minha família e amigos, obrigado pela paciência, pelo apoio e pela compreensão diante da minha ausência nesta jornada.

À minha orientadora, Dra. Biancca Scarpeline, expresso minha admiração e gratidão pela confiança, paciência e pelas valiosas contribuições que guiaram este estudo.

Por fim, meu carinho a todos que, de forma direta ou indireta, fizeram parte e tornaram este projeto possível.

RESUMO

COSTA, Rodrigo Diniz. A implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) sob a ótica da Matriz 5C. 186 págs. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Objetivo – O objetivo geral desta dissertação é analisar a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) pela Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), identificando desafios e oportunidades. A partir dos achados foram elaboradas recomendações para a adequação institucional à política de proteção de dados pessoais. **Metodologia** - A metodologia empregada envolve pesquisa aplicada, descritiva com abordagem quantitativa. Inclui revisão bibliográfica e documental, análise de questionários aplicados a 126 servidores da Reitoria do IFAM, e aplicação do modelo analítico Matriz 5C de Najam (1995) para avaliação das variáveis críticas de implementação da política pública. **Aplicabilidade e Limitações** - O estudo oferece um diagnóstico situacional e propostas práticas para a gestão do IFAM implementar a LGPD no órgão. As recomendações realizadas possuem potencial de replicação em outras IFEs, uma vez que os desafios identificados são compartilhados por instituições congêneres. No entanto, a pesquisa limita-se ao contexto da Reitoria, não abrangendo a totalidade dos campi do IFAM. Além disso, limita-se os dados autorrelatados pelos funcionários que participaram da pesquisa, que não incluiu os demais interessados na proteção de dados pessoais utilizados pelo órgão. **Resultados** - Os resultados evidenciam que a implementação da LGPD no IFAM encontra-se em evolução. A instituição acumula avanços como designação do Encarregado, adequação de contratos, página institucional sobre a lei e elevado compromisso individual dos servidores. Persistem, contudo, desafios estruturais interligados: a necessidade de ampliação e aprofundamento do conhecimento sobre a lei, a formalização da política interna e a demanda por programas contínuos de capacitação e de procedimentos padronizados (Inventário de Dados Pessoais). Verificou-se que o IFAM possui um contexto organizacional complexo com restrições orçamentárias, e fraca pressão de titulares e coalizões externas, que retroalimenta o baixo compromisso institucional. **Originalidade** - A dissertação se destaca por abordar a implementação da LGPD no contexto específico de uma instituição federal de ensino multicampi na Amazônia, aplicando uma abordagem quantitativa ao modelo analítico 5C de Najam (1995). A pesquisa combina análise empírica com referencial teórico de políticas públicas e oferece um produto técnico aplicável (minuta de Política de Proteção de Dados Pessoais e um plano de ação estratégico) para orientar a gestão na superação dos desafios identificados.

PALAVRAS-CHAVE: Implementação da LGPD, Proteção de dados pessoais, Instituição Federal de Ensino, IFAM, Matriz 5C.

ABSTRACT

COSTA, Rodrigo Diniz. The Implementation of the General Data Protection Law (LGPD) at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM) from the Perspective of the 5C Protocol. 186 pgs. Professional Master's Dissertation in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Objective – The general objective of this dissertation is to analyze the implementation of the General Law for the Protection of Personal Data (LGPD) by the Rectory of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM), identifying challenges and opportunities. Based on the findings, recommendations were prepared for institutional adequacy to the personal data protection policy. **Methodology** - The methodology used involves applied, descriptive research with a quantitative approach. It includes a bibliographic and documentary review, analysis of questionnaires applied to 126 employees of the IFAM Rectory, and application of the analytical model Matrix 5C of Najam (1995) to evaluate the critical variables of public policy implementation. **Applicability and Limitations** - The study offers a situational diagnosis and practical proposals for the management of IFAM to implement the LGPD in the agency. The recommendations made have the potential for replication in other IFEs, since the challenges identified are shared by similar institutions. However, the research is limited to the context of the Rectory, not covering all IFAM campuses. In addition, the data self-reported by the employees who participated in the survey are limited, which did not include others interested in the protection of personal data used by the agency. **Results** - The results show that the implementation of the LGPD at IFAM is evolving. The institution accumulates advances such as the designation of the Person in Charge, adequacy of contracts, institutional page about the law and high individual commitment of the servers. However, interconnected structural challenges persist: the need to broaden and deepen knowledge about the law, the formalization of internal policy, and the demand for continuous training programs and standardized procedures (Personal Data Inventory). It was found that IFAM has a complex organizational context with budget constraints, and weak pressure from incumbents and external coalitions, which feeds back into the low institutional commitment. **Originality** - The dissertation stands out for addressing the implementation of the LGPD in the specific context of a federal multi-campus educational institution in the Amazon, applying a quantitative approach to the 5C analytical model of Najam (1995). The research combines empirical analysis with a theoretical framework of public policies and offers an applicable technical product (draft of the Personal Data Protection Policy and a strategic action plan) to guide management in overcoming the identified challenges.

KEYWORDS: LGPD Implementation, Personal Data Protection, Federal Educational Institution, IFAM, 5C Protocol.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição geográfica dos campi do IFAM no Amazonas	26
Figura 2 - Estrutura Organizacional do IFAM	28
Figura 3 - Dados Pessoais tratados no IFAM	33
Figura 4 - Evolução histórica da proteção de dados no Brasil	36
Figura 5 - Estrutura organizacional dos capítulos da LGPD	40
Figura 6 - Princípios norteadores dos tratamentos de dados pessoais	43
Figura 7 - Protocolo 5Cs.....	62
Figura 8 - Percurso Metodológico	67
Figura 9 - Organização dos estudos selecionados	70
Figura 10 - Página da LGPD no Portal Institucional do IFAM.....	100
Figura 11 - Matriz 5C: diagnóstico do IFAM na implementação da LGPD	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção do impacto da ausência de política interna, segundo o nível de conhecimento sobre a LGPD (N=126)	90
Gráfico 2 - Percepção sobre a disseminação interna de informações sobre a lei (N=126)	94
Gráfico 3 - Realização de capacitação ou treinamento em LGPD no IFAM (N=126)	95
Gráfico 4 - Tipos de Titulares de dados pessoais que possuem dados tratados no IFAM	105
Gráfico 5 - Meios mais utilizados pelos respondentes no tratamento de dados pessoais (N=126)	106
Gráfico 6 - Compromisso individual com ao tratar dado pessoal (N=126)	112
Gráfico 7 - Compromisso dos gestores com o tratamento de dados pessoais	113
Gráfico 8 - Interesse dos participantes em participar de formação sobre LGPD (N=126)	115
Gráfico 9 - Interesse dos funcionários em adquirir conhecimento sobre a LGPD (N=126) ..	116
Gráfico 10 - Percepção sobre a burocracia institucional com a LGPD (N=126)	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Glossário dos termos da LGPD	41
Quadro 2 - Direitos do titular dos dados pessoais	44
Quadro 3 - Principais desafios à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino apontados na revisão da literatura (continua)	50
Quadro 4 - Principais avanços à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino apontados na revisão da literatura	52
Quadro 5 - Composição do questionário de coleta de dados.....	76
Quadro 6 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Conteúdo à implementação da LGPD no IFAM (Continua).....	93
Quadro 7 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Capacidade à implementação da LGPD no IFAM (Continua)	101
Quadro 8 - Dificuldades, oportunidades e recomendações identificadas na Variável Contexto à implementação da LGPD no IFAM.....	111
Quadro 9 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Compromisso à implementação da LGPD no IFAM (Continua)	118
Quadro 10 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Clientes e Coalizões à implementação da LGPD no IFAM (Continua)	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de alunos, TAES e docentes no IFAM, 2023	27
Tabela 2 - Resultado do levantamento dos artigos relacionados à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino	69
Tabela 3 - Quantidade de Editais de Processos Seletivos e Contratos Administrativos analisados	71
Tabela 4 - Perfil dos participantes (N=126)	84
Tabela 5 - Comparativo sobre o conhecimento dos participantes ao conteúdo da LGPD (N=126)	88
Tabela 6 - Percepção sobre a capacidade institucional em relação à proteção de dados pessoais (N=126)	98
Tabela 7 - Dados sobre o contexto do IFAM em relação à proteção de dados pessoais (N=126)	105
Tabela 8 - Percepção sobre a capacidade institucional em relação à proteção de dados pessoais (N=126)	114
Tabela 9 - Dados sobre os clientes e a coalizão em relação à implementação da LGPD (N=126)	120

LISTA DE SIGLAS

ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais
APF	Administração Pública Federal
CADH	Convenção Americana de Direitos Humanos
CC	Código Civil
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CEFET-AM	Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGU	Controladoria Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CONSUP	Conselho Superior
CPDP	Comitê de Proteção de Dados Pessoais
DEaD	Diretoria de Educação a Distância
DGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação
DPDI	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
DPO	Encarregado de Dados - Data Protection Officer
EaD	Ensino a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIC	Formação Inicial e Continuada
GDPR	Regulamento Geral de Proteção de Dados
GT	Grupo de Trabalho
IDP	Inventário de Dados Pessoais
IES	Instituições de Ensino Superior
IF Sudeste MG	Instituto Federal de Educação do Sudeste de Minas Gerais
IFAM	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFE	Instituições Federais de Ensino
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFSP	Instituto Federal de Educação de São Paulo
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
IoT	Internet das Coisas
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MCI	Marco Civil da Internet
MEC	Ministério da Educação
MJ	Ministério da Justiça
MOOC	Massive Open Online Course
MP	Ministério Público
NUTEaD	Núcleos de Tecnologias. Educacionais e Educação a Distância
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PIBEX	Programa Institucional de Bolsas de Extensão
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
PoSIC	Política de Segurança da Informação e Comunicação
PPDP	Política de Proteção de Dados Pessoais
PPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
Proeja	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PROEJA FIC	Educação de Jovens e Adultos integrada à Educação Profissional
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PSI	Política de Segurança da Informação
PSIPD	Política de Segurança da Informação e Privacidade de Dados
PTT	Produto Técnico Tecnológico
PUSTI	Política de Uso do Sistema de Tecnologia da Informação
RIPD	Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SGD	Secretaria de Governo Digital

SIAFI	Sistema integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGED	Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UNED	Unidades de Ensino Descentralizadas
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Objetivo Geral	20
1.2. Objetivos específicos.....	20
1.3. Justificativa da pesquisa	21
1.4. Estrutura da Dissertação	23
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	25
2.1. O IFAM: uma autarquia federal	25
2.2. Normativas relacionadas à proteção de dados pessoais	33
2.3. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)	39
2.4. Estudos sobre a implementação da LGPD em instituições federais de ensino no país: uma revisão integrativa.....	46
3. REFERENCIAL TEÓRICO	55
3.1. Políticas Públicas.....	55
3.2. O processo de implementação de políticas públicas	58
3.3. Protocolo 5C de Najam (1995).....	61
4. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	67
4.1. Classificação da Pesquisa	67
4.2. Coleta de Dados.....	68
4.2.1. Fase 1 – Revisão Bibliográfica e Integrativa da Literatura	68
4.2.2. Fase 2 – Pesquisa Documental	71
4.2.3. Fase 3 – Levantamento empírico	73
4.2.3.1. Definição da População.....	73
4.2.3.2. Procedimento Amostral.....	74
4.2.3.3. Instrumento de levantamento de dados empíricos	75
4.2.3.4. Validação do Instrumento de Coleta de Dados empíricos (Pré-Teste)	78
4.2.3.5. Coleta de dados empíricos.....	78
4.2.3.6. Aspectos Éticos e Submissão ao Comitê de Ética.....	79
4.3. Análise dos dados	79
4.3.1. Preparação, Tratamento e Análise dos Dados	80
4.3.2. Triangulação dos Dados	81
4.3.3. Produtos técnicos tecnológicos.....	83
5. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA LGPD NO IFAM: RESULTADOS.....	84
5.1. Perfil dos participantes	84

5.2. Variável Conteúdo.....	86
5.3. Variável Capacidade.....	94
5.4. Variável Contexto.....	103
5.5. Variável Compromisso.....	111
5.6. Variável Clientes e Coalizões.....	119
6. PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO (PTT)	127
6.1. DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO	127
6.2. MINUTA DA POLÍTICA DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS DO IFAM (PPDP) 148	
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
8. REFERÊNCIAS	163
APÊNDICES	172
ANEXOS	179

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital nas organizações permite a otimização e aprimoramento das atividades institucionais e, conseqüentemente, a oferta de produtos e serviços de qualidade à sociedade (Li *et al.*, 2021; Frare *et al.*, 2023). Esse processo de melhoramento no desempenho institucional ocorre principalmente pelo emprego das tecnologias da informação cada vez mais dinâmicas e ágeis no processamento de dados, os quais são facilmente estruturados, coletados, analisados e quantificados por sistemas e máquinas (Davenport, 1998, Li *et al.*, 2021, Castells, 2018). Diante disso, surge a preocupação quanto à vulnerabilidade desses dados que devem ser protegidos e supervisionados por meio de regras e procedimentos concretizados em políticas de segurança e proteção por parte do Estado, principalmente os dados pessoais dos cidadãos (Conceição, 2023; Bioni, 2019; Stelzer *et al.*, 2019).

Considerando o crescimento no volume de dados coletados, gerados, processados e armazenados, os quais se transformam em insumos, seja para as atividades econômicas no âmbito da esfera privada, seja para o desempenho das atribuições de instituições do setor público -, tornam-se cada vez mais relevantes as regulamentações nacionais e internacionais. Tais regulamentações são direcionadas à salvaguarda e proteção de dados, com atenção especial aos dados pessoais dos indivíduos (Doneda, 2020; Vainzof, 2019; Filgueiras; Lui; Veloso, 2024).

Assim, a Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), foi criada, alicerçada nos princípios trazidos pela Constituição Federal de 1988 concernentes à proteção dos direitos fundamentais da liberdade, da privacidade e da livre formação da personalidade dos cidadãos brasileiros. Essa lei também foi inspirada pelo regulamento europeu, e representa um marco para a proteção da privacidade no Brasil ao aprimorar a governança de dados pessoais pelos órgãos públicos e empresas privadas (Doneda, 2020; Bioni, 2019). A LGPD passou a estabelecer um conjunto de regras e princípios para o tratamento de dados pessoais no que se refere à sua coleta, processamento, armazenamento e compartilhamento. Garante, dessa forma, segurança jurídica e a confidencialidade das informações individuais, bem como confere maior autonomia aos titulares de dados pessoais (Bioni, 2019).

A partir de agosto de 2020, a LGPD entrou em vigor e em 2022 foi instituída a Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais (ANPD), órgão responsável por orientar, regulamentar, fiscalizar o cumprimento e aplicar sanções ao descumprimento da lei. Nesse sentido, coube às instituições públicas e privadas a obrigatoriedade e responsabilidade pela adequação de todos os seus processos que utilizam dados pessoais dos cidadãos (Doneda, 2020).

As instituições brasileiras de ensino não fogem à regra. Elas são responsáveis pelo processamento de dados de cerca de 57,3 milhões¹ de alunos matriculados na educação básica e ensino superior, em escolas públicas e privadas, através de sistemas de informação e gestão de dados. O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)² é uma dessas organizações, que enquanto autarquia federal de ensino, realiza a coleta, tratamento e armazenamento de um grande volume de dados pessoais como insumos em inúmeros processos e sistemas, como a Plataforma Nilo Peçanha (PNP)³, Q-acadêmico e o Sistema Integrado de Gestão (SIG)⁴. Esses dados pessoais e sensíveis sob a guarda do IFAM são de alunos, servidores (ativos e inativos), terceirizados, colaboradores e familiares de alunos, além de dados pessoais de outros usuários externos que possuem vínculo com o órgão.

Segundo dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP), o IFAM possui em seu quadro de servidores 899 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e 1.060 Professores⁵, além dos funcionários terceirizados. Possui também como público discente de mais de 22 mil estudantes matriculados nas modalidades presenciais e aproximadamente 2 mil discentes na modalidade de Ensino a Distância (EaD), o que evidencia o volume de dados sob responsabilidade da instituição.

¹ Os dados representam a somatória do total de matrículas registradas no Censo Escolar Da Educação Básica 2023 e do Censo Da Educação Superior 2023

² O IFAM, criado em 2008 a partir da união de três antigas escolas técnicas, possui 19 campi distribuídos pelo Estado do Amazonas e atua na oferta de educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades de ensino.

³ A Plataforma Nilo Peçanha (PNP) é o ambiente virtual que centraliza as informações acadêmicas (cursos, matrículas, docentes, discentes, técnicos-administrativos) e financeiras oficiais das unidades da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal).

⁴ O Sistema Integrado de Gestão (SIG) é uma plataforma tecnológica que unifica e automatiza os principais processos administrativos, acadêmicos e de gestão de pessoas da instituição.

⁵ Os dados referem-se aos indicadores de pessoal ano base 2024

A partir desse cenário, o IFAM, ao coletar, processar e armazenar dados pessoais, como RG, CPF, Título Eleitoral, imagem ou dados como placa de carro, endereço e etc., passa a assumir a responsabilidade referente à garantia da segurança, da privacidade e da proteção desses dados no âmbito institucional, em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo texto normativo da LGPD (Doneda, 2020; Filgueiras; Lui; Veloso, 2024).

O Guia de Boas Práticas para Implementação da LGPD na Administração Pública Federal (2020)⁶, o Guia de elaboração do Programa de Governança em Privacidade - PPSI (2024)⁷ e, ainda segundo o Guia orientativo de Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público (2023)⁸, orientam os IFEs a implementar uma série de medidas para a adequação à Lei nº 13.709/2018. Entre essas ações destacam-se a designação do Encarregado de Dados, a elaboração de um inventário detalhado dos dados pessoais tratados no órgão, o Plano de Ação da adequação à lei, a construção de políticas internas que orientem a coleta, o armazenamento, o uso, o compartilhamento e o descarte de dados nos ditames da LGPD, e o Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD) (Brasil, 2024).

Outro item importante que consta nos citados guias diz respeito à promoção de treinamentos aos funcionários dos órgãos, garantindo a compreensão e o respeito às práticas de proteção de dados. Essas ações quando implementadas nas organizações consolidam a conformidade institucional às diretrizes da LGPD, assegurando o direito à privacidade de todos os titulares de dados sob sua responsabilidade (Doneda, 2020).

Nesse sentido, cabe à Reitoria do IFAM estabelecer políticas institucionais, supervisionar e controlar o uso de dados, além de promover a articulação multicampi para garantir padronização, coesão administrativa e desenvolvimento institucional integrado na implementação da LGPD.

No entanto, em análise preliminar ao portal (website) e documentos institucionais do IFAM, identificou-se que as iniciativas implementadas na autarquia, embora já iniciadas,

⁶ O Guia de Boas Práticas da CGU (2020) é um documento orientador para auxiliar os órgãos da Administração Pública Federal na adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

⁷ O Guia PPSI (2024) da CGU/ANPD oferece um roteiro metodológico e atualizado para a construção de um Programa de Governança em Privacidade e Segurança da Informação (PPSI) na Administração Pública Federal indicando as etapas para institucionalização, monitoramento e melhoria contínua das práticas de proteção de dados da LGPD.

⁸ O Guia Orientativo da ANPD oferece diretrizes para o Tratamento de Dados Pessoais pelo Poder Público, abordando a aplicação da LGPD nos órgãos e entidades públicas.

encontram-se em estágio inicial de consolidação e maturidade quanto ao pleno atendimento dos requisitos da LGPD. Dentre os achados, identificou-se que houve a designação formal de uma servidora para atuar como Encarregada de Dados Pessoais e a criação de uma seção específica no portal institucional dedicada a informar à comunidade sobre a Lei e a proteção de dados. Diante desse cenário, evidencia-se a oportunidade de mitigar potenciais riscos operacionais e cibernéticos, fortalecendo a segurança dos fluxos de dados que necessitam de maior blindagem institucional e risco de incidentes envolvendo vazamentos de dados, ataques cibernéticos e acessos não autorizados, o que pode gerar, não só danos aos titulares desses dados, como também consequências jurídicas e reputacionais ao IFAM.

Assim, esta dissertação busca responder às seguintes questões investigativas: Como está a implementação das diretrizes estabelecidas pela Lei nº 13.709/18 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD) no âmbito da Reitoria do Instituto Federal de Educação do Amazonas? Quais são os avanços já empregados e as oportunidades para melhoria e efetivação da proteção de dados pessoais nos ditames da lei no referido Instituto?

1.1. Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo analisar a implementação da Lei nº 13.709/18 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD) na Reitoria do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), identificando os principais desafios e oportunidades relacionados à conformidade das operações institucionais de tratamento de dados pessoais e sensíveis. A partir dessa análise, busca-se elaborar recomendações, a partir de um relatório técnico conclusivo, que contribuam para apoiar a gestão institucional na superação dos desafios e no aproveitamento das oportunidades para a efetiva implementação da LGPD.

1.2. Objetivos específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica e documental sobre a implementação de políticas públicas e sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD;
- Realizar um diagnóstico, a partir da análise documental e questionários, sobre a implementação da LGPD no IFAM;

- Identificar os principais desafios e oportunidades para a melhor adequação das regras da LGPD às operações institucionais de tratamento de dados pessoais e sensíveis;
- Elaborar um Relatório Técnico Conclusivo com propostas ao enfrentamento dos desafios e o aproveitamento das oportunidades identificadas nesta pesquisa para a implementação da LGPD.
- Confeccionar uma Minuta para a Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM detalhando princípios, responsabilidades e procedimentos para a adequação à LGPD.

1.3. Justificativa da pesquisa

Em um mundo onde a informação é um ativo valioso, a segurança dos dados torna-se crucial (Conceição, 2023; Bioni, 2019; Stelzer *et al.*, 2019). Assim, o cenário brasileiro da proteção de dados pessoais encontra-se em constante transformação e aprimoramento impulsionado pela indissociabilidade da proteção da privacidade do cidadão à dignidade da pessoa humana, princípio universal e fundamental do estado democrático de direito (Bioni, 2019; Vainzof, 2019).

A LGPD foi instituída, portanto, como marco legal robusto, com diretrizes claras e abrangentes para o tratamento de dados pessoais e sensíveis por parte das instituições públicas e privadas (Doneda, 2020). O Tribunal de Contas da União (TCU), por sua vez, atua como órgão de controle externo das unidades pertencentes à Administração Pública Federal com a atribuição constitucional de fiscalizar a implementação da Lei nº 13.709/2018. Diante disso, o TCU realizou no ano de 2021⁹ e em 2024¹⁰ auditorias de conformidade legal em mais de 380 organizações públicas federais para avaliar a aderência das ações e iniciativas de cada entidade às diretrizes estabelecidas pela LGPD.

Na primeira avaliação, 17,8% das unidades avaliadas estavam no nível inexpressivo de adequação e 58,9% encontravam-se na fase inicial de implementação da lei. Já os resultados da segunda auditoria, os quais passaram a ser disponibilizados em uma ferramenta de acesso

⁹ O Acórdão 1.384/2022 está disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2521877>

¹⁰ O Acórdão 1.372/2025 está disponível em <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2704827>

público, o Painel Nacional da Implementação da LGPD¹¹, indicam que houve uma discreta melhora nos índices de conformidade das organizações, de modo que 13,44% passaram a figurar no nível inexpressivo e 44,96% encontram-se no nível inicial de adequação à política pública de proteção de dados pessoais (TCU, 2022; TCU, 2025).

Ao consultar as informações referentes ao Instituto Federal do Amazonas (IFAM), a análise do TCU aponta que o órgão se encontra em estágio inicial de adequação, colocando a instituição em um patamar ainda preparatório na conformidade legal (TCU, 2022; TCU, 2025). Os resultados indicam que o IFAM, assim como as demais organizações da APF, enfrenta desafios estruturais e operacionais para a plena internalização das diretrizes da LGPD.

Nesse cenário, a presente investigação se reveste de relevância ao debruçar-se sobre a atual conjuntura da implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no âmbito da Reitoria do IFAM. Como já mencionado, a reitoria exerce a gestão estratégica e normativa do órgão, articulando e supervisionando os campi para garantir a padronização e a efetividade das políticas institucionais em toda a estrutura. A partir disso, torna-se importante analisar a percepção dos agentes responsáveis pela implementação da política, principalmente daqueles que trabalham na Reitoria, buscando construir um diagnóstico sobre os avanços os obstáculos existentes acerca da aplicação de uma diretriz nacional (LGPD) ao contexto local específico (IFAM).

Compreender os desafios e as particularidades da adequação às regras da LGPD em uma instituição de ensino com as características do IFAM, poderá oferecer contribuições não apenas para a gestão do instituto, mas também para outras IES e para as demais organizações que atuam na região amazônica e lidam com dados pessoais em suas operações. Assim, a análise da implementação da LGPD no IFAM poderá revelar estratégias adaptadas à realidade local, contribuindo para a construção de uma cultura de proteção de dados mais eficaz.

A partir dos resultados da investigação será possível recomendar melhorias, para aprimorar conformidade legal e evitar possíveis processos pelo seu descumprimento. Observa-

¹¹ O Painel Nacional da Implementação da LGPD da Rede Integrar é uma ferramenta interativa, baseada em Power BI, que consolida todas as respostas da avaliação de cada organização pública federal e mostra um panorama da adequação à LGPD e pode ser acessado por meio do link a seguir: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiodAyMzRhODgtMWJjZi00YTZmLWE3ZGQtYjIhNGU4YWZhYTBJIiwidCI6ImJmMTU4MTg4LTlhMTEtNDRjMi0iN2ZjLTlxZTg1NjEzYmEyNyJ9>

se viável também, estimular a construção de uma cultura institucional de proteção de dados pessoais na instituição, conscientizando seus diferentes atores sobre a importância da privacidade e da segurança da informação.

No que se refere à relevância acadêmica, a pesquisa fornecerá um estudo de caso concreto sobre os desafios na adequação de uma instituição de ensino à nova legislação. Além disso, contribuirá para os estudos sobre implementação de políticas públicas, com discussões sobre o processo de internalização de uma normativa nacional em contexto local, enriquecendo o debate sobre a efetividade e os impactos da LGPD no setor educacional e no serviço público como um todo.

Esta pesquisa também é de interesse pessoal e acadêmico do pesquisador, pois representa uma oportunidade ímpar de articular a teoria com a prática administrativa do IFAM. O autor da pesquisa ocupa o cargo de Secretário Executivo no IFAM e acumula as funções de Ouvidor Geral e Gestor do SIC, além de também ter sido designado como Encarregado de Dados Pessoais Substituto, possuindo responsabilidade direta sobre fluxos de tratamento de dados pessoais e canais de transparência. A dupla perspectiva – como operador que manipula dados pessoais na Reitoria do IFAM e pesquisador – permite diagnosticar lacunas de conformidade legal e propor melhorias alinhadas tanto aos ditames legais quanto às necessidades institucionais, fortalecendo a governança de dados e a prestação de serviços à comunidade do IFAM.

Espera-se que com a melhoria na execução da política pública de proteção de dados pessoais da LGPD, o IFAM fortaleça sua imagem como instituição comprometida com a ética e o respeito aos direitos dos cidadãos, capaz de servir como referência para outras instituições federais de ensino na proteção de dados pessoais.

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação será composta por sete capítulos, a saber: Introdução, Contextualização, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados, Produto Técnico Tecnológico (PTT) e Considerações Finais.

A introdução apresentou o tema central da dissertação, justificando a relevância da pesquisa sobre a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no âmbito

do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), explicitando os objetivos geral e específicos, além da estruturação do trabalho.

No segundo capítulo está descrito o perfil organizacional do IFAM, detalhando sua estrutura multicampi e o volume de dados pessoais tratados. Esse capítulo também traça a evolução histórica e normativa da proteção de dados no Brasil, com foco na LGPD, além de estudos anteriores sobre sua aplicação em instituições federais de ensino.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico sobre de políticas públicas, sua implementação e o modelo de análise aplicado à pesquisa: a Matriz Analítica 5C de Najam (1995). Esse modelo consiste em conjunto de variáveis críticas e interligadas que fornece uma melhor compreensão do processo de implementação de políticas públicas.

No quarto capítulo está exposto o desenho da pesquisa, classificada como aplicada, descritiva, com abordagem quantitativa e uso de questionário estruturado, análise documental e revisão integrativa, visando diagnosticar o estágio de adequação do IFAM à LGPD.

O quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa com a discussão dos dados coletados, organizando-os segundo as cinco variáveis do modelo 5Cs, identificando os principais desafios, avanços e oportunidades percebidos pelos servidores no processo de conformidade à lei.

O sexto capítulo é composto pelo Relatório Técnico Conclusivo que a partir dos resultados desta pesquisa sobre a implementação da LGPD no IFAM, oferece um plano de ação para aperfeiçoar a implementação da política de proteção de dados e uma a Minuta da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM. O Plano sugere ações concretas aos desafios e oportunidades apontadas no estudo de modo a auxiliar o avanço da implementação e conformidade legal. A Minuta da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM, por sua vez, enquanto documento normativo, detalha princípios, responsabilidades, procedimentos e controles necessários para a efetiva adequação institucional à LGPD.

No último capítulo são feitas as considerações finais do estudo com a síntese das conclusões da pesquisa, retomando as questões investigativas, destacando as limitações do estudo e sugerindo caminhos futuros para a consolidação da cultura de proteção de dados no IFAM.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo possui como objetivo discutir a proteção de dados pessoais, destacando o caso do Instituto Federal de Educação do Amazonas (IFAM). Além disso, o capítulo também contemplará o contexto histórico e normativo da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), uma política pública regulatória.

Compreender o funcionamento do IFAM é crucial para analisar a implementação da LGPD. Deve ser dedicada atenção às particularidades do órgão, sua estrutura que abrange diversos campi, as modalidades de ensino e as atividades relacionadas à coleta, armazenamento e eliminação de dados pessoais.

Em seguida, serão apresentadas as normativas no âmbito nacional e internacional para a consolidação da privacidade e segurança da informação, os quais já tinham como preocupação a proteção de dados pessoais dos cidadãos, enfatizando o caminho percorrido até a promulgação da LGPD. Torna-se ainda imprescindível conhecer a estrutura da referida lei ao disciplinar a proteção de dados pessoais.

Nesse capítulo, também foi feito um levantamento e análise de artigos, teses e dissertações que tratam da implementação da LGPD em instituições federais de ensino. Buscou-se identificar os desafios e ou as principais dificuldades encontradas, além das boas práticas e oportunidades como um recurso para orientar o IFAM em sua trajetória de adequação à legislação.

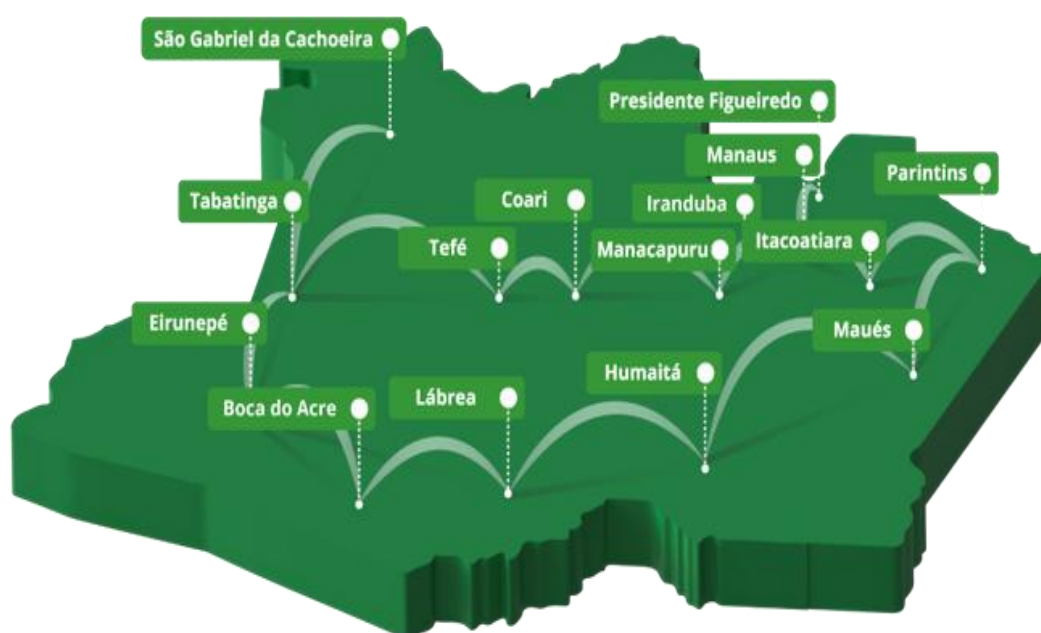
2.1. O IFAM: uma autarquia federal

O IFAM é uma autarquia federal¹² vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É uma entidade que integra a administração pública indireta, criada por lei para a oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino no Estado do Amazonas.

¹² Informação contida no parágrafo único e inciso I do art. 1º da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais

Foi criado a partir da união de três organizações de ensino já existentes (o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas, a Escola Agrotécnica Federal de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira) pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Desde então o IFAM tem se expandido e implantando seus *campi* em diversos municípios do estado, ampliando cada vez mais a oferta de formação ao público amazonense. Atualmente, o Instituto Federal conta com dezessete unidades acadêmicas e a Reitoria, sua unidade administrativa. A Figura 1 representa a distribuição geográfica de cada um desses campi no mapa do estado.

Figura 1 - Distribuição geográfica dos *campi* do IFAM no Amazonas



Fonte: Portal institucional. Disponível em: <https://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/institucional/menu-dpdi/construcao-do-pdi-2025-2029>. Acesso em: 25 out.2024

Na cidade de Manaus, além da Reitoria do IFAM, estão sediados três *campi* (Campus Manaus Centro, Campus Manaus Distrito Industrial e Campus Manaus Zona Leste). As demais 14 unidades de ensino funcionam nos municípios de Coari, Lábrea, Maués, Parintins, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga, Humaitá, Eirunepé, Itacoatiara, Tefé, Manacapuru, Iranduba e Boca do Acre.

Cumprе destacar que no ano de 2024 foi aprovado pelo Governo Federal a criação de mais duas unidades acadêmicas do IFAM que serão implantadas nos municípios de Santo Antônio do Içá e Manicoré (IFAM, 2024). Desta forma a instituição contará no total com 19 *campi* em todo o estado do Amazonas. Com essa expansão, a instituição busca ampliar o acesso

à educação profissional e tecnológica, criar novas oportunidades de emprego a partir do funcionamento de cada unidade e, conseqüentemente, promover o desenvolvimento local e regional (IFAM, 2019). A Tabela 1 apresenta a quantidade de servidores Técnicos-administrativos em Educação (TAE), docentes e alunos¹³ de cada unidade do IFAM.

Tabela 1 - Quantitativo de alunos, TAEs e docentes no IFAM, 2023

Unidade/Campus	Servidores		Alunos	Terceirizados
	TAEs	Docentes		
Reitoria	185	-	-	34
Manaus Centro	168	251	5.676	--
Manaus Distrito Industrial	65	107	2.365	46
Manaus Zona Leste	97	129	4.022	71
Avançado Iranduba	9	30	493	14
Avançado Boca do Acre	6	11	339	12
Coari	39	40	680	25
Lábrea	34	42	869	31
Maués	30	38	818	31
Parintins	36	58	1.465	35
Presidente Figueiredo	33	61	928	24
São Gabriel da Cachoeira	52	60	888	30
Tabatinga	29	42	953	28
Humaitá	30	49	975	29
Eirunepé	23	36	742	19
Itacoatiara	25	32	791	29
Tefé	23	41	924	33
Manacapuru	15	33	1.134	12
TOTAL	899	1060	24.062	503¹⁴

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir da Plataforma Nilo Peçanha (Ano Base 2024)

Observa-se, a partir desse levantamento que as unidades localizadas na capital concentram o maior quantitativo de servidores técnicos-administrativos, docentes e alunos, com

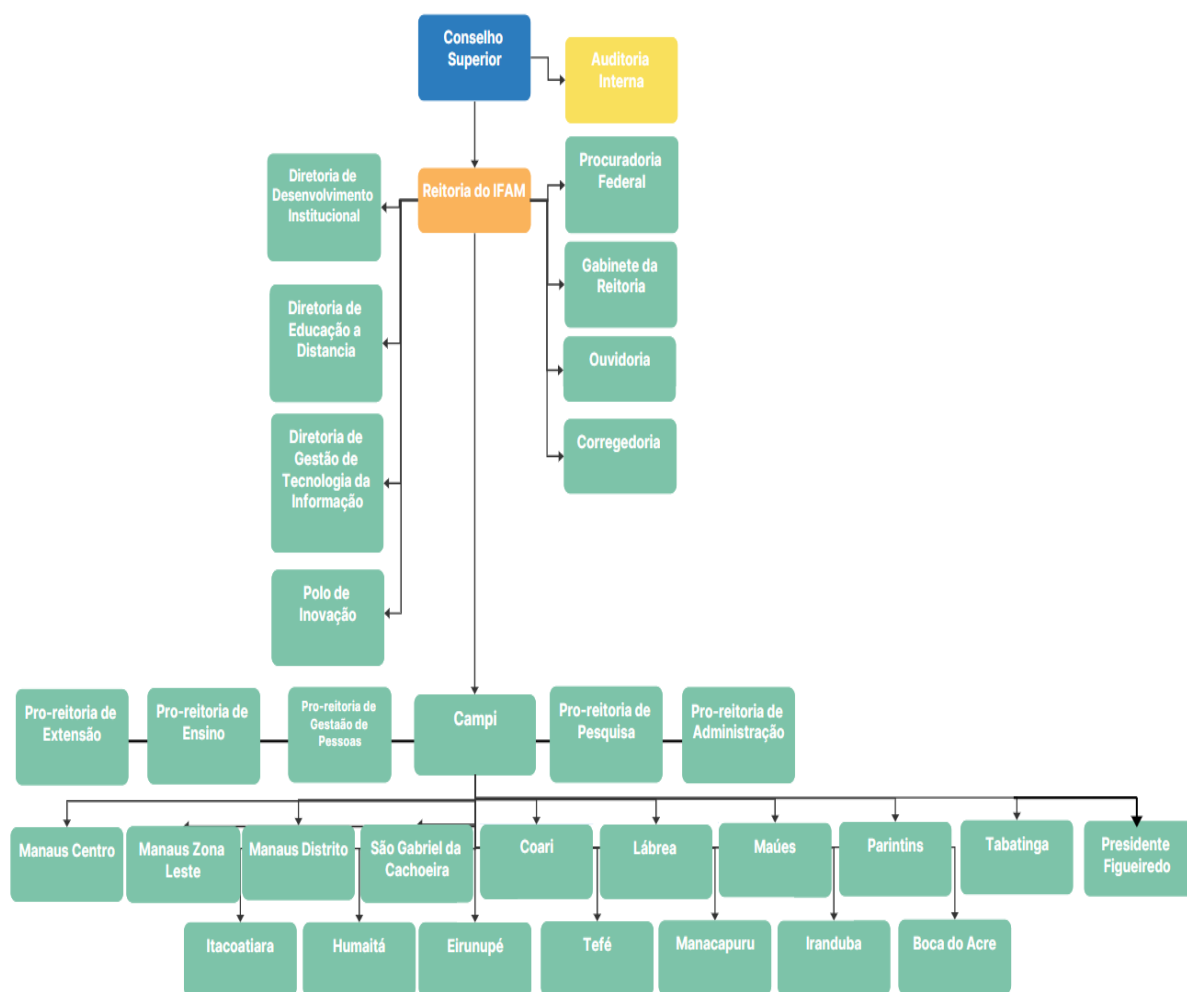
¹³ Os dados informados na Tabela 1 referem-se ao total de alunos registrados na Plataforma Nilo Peçanha – Ano Base 2023 e correspondem ao somatório das matrículas nos cursos de Qualificação Profissional (FIC), Médio Técnico (Integrado e Subsequente), Especialização Técnica, Bacharelado, Licenciatura, Tecnologia, Especialização (lato Sensu), Mestrado, Mestrado Profissional e Doutorado de cada unidade do IFAM.

¹⁴ Os dados foram extraídos da transparência ativa do portal da instituição disponível no link: <https://www2.ifam.edu.br/aceso-a-informacao/servidores>

destaque para a Reitoria, estrutura administrativa e órgão superior da autarquia, que não possui alunos. Já o Campus Manaus Centro é a escola mais antiga do IFAM e possui a maior quantidade de alunos matriculados em cursos do ensino médio técnico, graduação e licenciaturas, além de também ofertar à comunidade um catálogo bastante diversificado de cursos de extensão, especialização, mestrado e doutorado.

Os documentos que regulam as atividades e a estrutura organizacional da instituição são o Estatuto do IFAM, revisado e aprovado por meio da Resolução n.º 072 do Conselho Superior (CONSUP), de 15 de agosto de 2022, e o Regimento Geral, aprovado pela Resolução n.º 02 - CONSUP, de 28 de março de 2011. Tais documentos estabelecem os princípios, finalidade, objetivos, competências, bem como apresentam de forma detalhada as atribuições de cada setor. A Figura 2 apresenta a estrutura organizacional do IFAM.

Figura 2 - Estrutura Organizacional do IFAM



Fonte: Portal institucional. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/estrutura-organizacional>. Acesso em: 25 out.2024

A Reitoria é responsável pela administração geral, coordenação e supervisão de todas as atividades atinentes ao pleno funcionamento do IFAM. Enquanto órgão central e executivo da administração do instituto, cabe-lhe também a orientação geral e normativa, coordenando a articulação multicampi para padronizar e supervisionar a execução das atividades-fim, de forma a garantir a uniformidade e a efetividade das políticas institucionais em todas as unidades que integram a autarquia federal (IFAM, 2011).

Diretamente ligada a ela está a Ouvidoria-Geral, cujas funções demandam operações de coleta, tratamento, armazenamento, eliminação de dados pessoais. A Ouvidoria é responsável pelo acolhimento e encaminhamento de manifestações e reivindicações da comunidade interna e externa, sendo um canal de interlocução entre a sociedade e o IFAM (IFAM, 2011). Atua por meio do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, com o recebimento, análise, e atendimento das solicitações de acesso à informação via Lei de Acesso à Informação, reclamações, denúncias, elogios, solicitações de providências feitas pelo cidadão (IFAM, s.d.).

A Corregedoria desempenha atividades de apuração de possíveis irregularidades disciplinares e administrativas cometidas por servidores da instituição, constituindo-se como órgão de correição do IFAM. Segue as normas da Controladoria Geral da União, quanto a legislação vigente, garantindo, dessa forma, a ética e a integridade no serviço público do IFAM (IFAM, 2011).

No âmbito da Tecnologia da Informação, cumpre mencionar as atividades acadêmicas e administrativas que são executadas por meio de softwares, plataformas e sistemas de informação implantados na instituição. Esses sistemas são imprescindíveis ao funcionamento da instituição, a exemplo do Webmail e do Portal (website) Institucional do IFAM, Q-Acadêmico e do Sistema Integrado de Gestão (SIG) - principal sistema institucional em execução dividido nos seguintes módulos: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e o Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED) (IFAM, s.d).

Outro importante setor que lida diariamente com dados pessoais é a área de comunicação social. Nesta seara, as demandas estão relacionadas aos eventos institucionais e externos, assessoria de imprensa, comunicação, edição, divulgação e marketing da instituição (IFAM, 2011). Para isso, há a manipulação e o armazenamento de dados pessoais como nomes,

imagens, vozes, e-mails e informações de contato de estudantes, servidores, ex-alunos e demais públicos para a produção de notícias, reportagens, vídeos institucionais, campanhas de publicidade e o gerenciamento de redes sociais (IFAM, s.d).

Concernente à área do ensino, cumpre destacar que há um alto volume de coleta e tratamento de dados pessoais tanto de candidatos a vagas nos processos seletivos quanto de alunos já matriculados. A Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), é responsável por ações e projetos relacionados ao desenvolvimento do ensino e à assistência aos estudantes (IFAM, 2011). As atividades desempenhadas pela PROEN estão diretamente vinculadas aos cursos ofertados pela instituição, sejam eles Cursos Técnicos de Nível Médio (integrados, subsequente ou concomitantes), o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja), Especialização Técnica de Nível Médio, cursos de nível superior em Tecnologia, Licenciatura ou Bacharelado (IFAM, s.d). Relacionado a isso, segundo dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP),¹⁵ aproximadamente 19.600 estudantes estavam matriculados em 2024 na modalidade presencial em cursos de nível médio, tecnólogo e superior.

No IFAM também são ofertados cursos na modalidade a distância em todos os níveis educacionais, em projetos e programas internos e externos, como a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a plataforma Escola Virtual, os quais oferecem cursos livres para todos os públicos, incluindo cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC, técnicos, graduação, e pós-graduação *lato e stricto sensu* (IFAM, s.d). Segundo dados da PNP, o instituto registrou em 2024 uma média de aproximadamente 2 mil¹⁶ estudantes matriculados em cursos na modalidade a distância.

A ações de extensão do IFAM são gerenciadas pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e estão relacionadas à articulação do mundo do trabalho e os segmentos sociais, por meio de programas e projetos que levam à inclusão social, geração de oportunidades de trabalho e renda e ao desenvolvimento socioeconômico local (IFAM, 2011). No que tange à incidência da LGPD, tratam-se de atividades que lidam com dados pessoais dos participantes como servidores (professores e técnicos-administrativos), alunos e público externo à instituição, que participa

¹⁵ Ver Nota 3

¹⁶ Dados extraídos da Plataforma Nilo Peçanha – Ano Base 2024 aplicando o filtro de Modalidade de Ensino: Educação a Distância

das atividades. Destacam-se, dentre essas ações, o Programa Mulheres Mil, o Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX) e o projeto de cursos de formação inicial e continuada na modalidade de Educação de Jovens e Adultos integrada à Educação Profissional (PROEJA FIC)(IFAM, s.d).

A pesquisa, pós-graduação e inovação tecnológica, são gerenciadas pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica (PPGI). Nesse caso, destacam-se as atividades que tratam dados pessoais e que estão relacionadas aos cursos de pós-graduação Lato e Stricto Sensu (IFAM, 2011). Destas atividades citam-se as bolsas de iniciação científica, as inscrições nos processos seletivos e matrícula dos discentes aprovados, com um total de 669¹⁷ alunos matriculados em cursos de pós-graduação na modalidade presencial e a distância.

Na administração, gestão orçamentária e financeira da instituição cumpre a atuação da Pró-Reitoria de Administração (IFAM, 2011). Suas atividades, em geral, são realizadas em sistemas (internos e governamentais), a exemplo do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). Também há demandas relacionadas à gestão de contratos, com destaque àqueles que tratam de prestação de serviços com a contratação de funcionários terceirizados, visto que esses profissionais totalizam 503¹⁸ trabalhadores atuando no IFAM. Além das operações bancárias de pagamento de bolsas, remuneração de servidores ativos e inativos ou outras despesas, tendo como beneficiários servidores, alunos, colaboradores e outros representantes do público externo (IFAM, s.d).

Outra área técnica que possui contato com um expressivo volume de dados pessoais é a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). Essa Pró-Reitoria é responsável pelos concursos e seleções para admissão de novos servidores, sejam eles efetivos ou temporários, ações de capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional, bem como as operações que envolvem remoção e/ou recepção interna e externa de servidores (IFAM, s.d; IFAM, 2011).

É válido mencionar as demandas que envolvem dados pessoais e sensíveis dos servidores ativos na instituição, visto que estes somam 2.017 servidores que compõem o quadro

¹⁷ Dados extraídos da Plataforma Nilo Peçanha – Ano Base 2024 aplicando o filtro de Tipo de Curso: Especialização (Lato Sensu), Mestrado, Mestrado Profissional e Doutorado

¹⁸ Os dados foram extraídos da transparência ativa do portal da instituição disponível no link: <https://www2.ifam.edu.br/acesso-a-informacao/servidores>

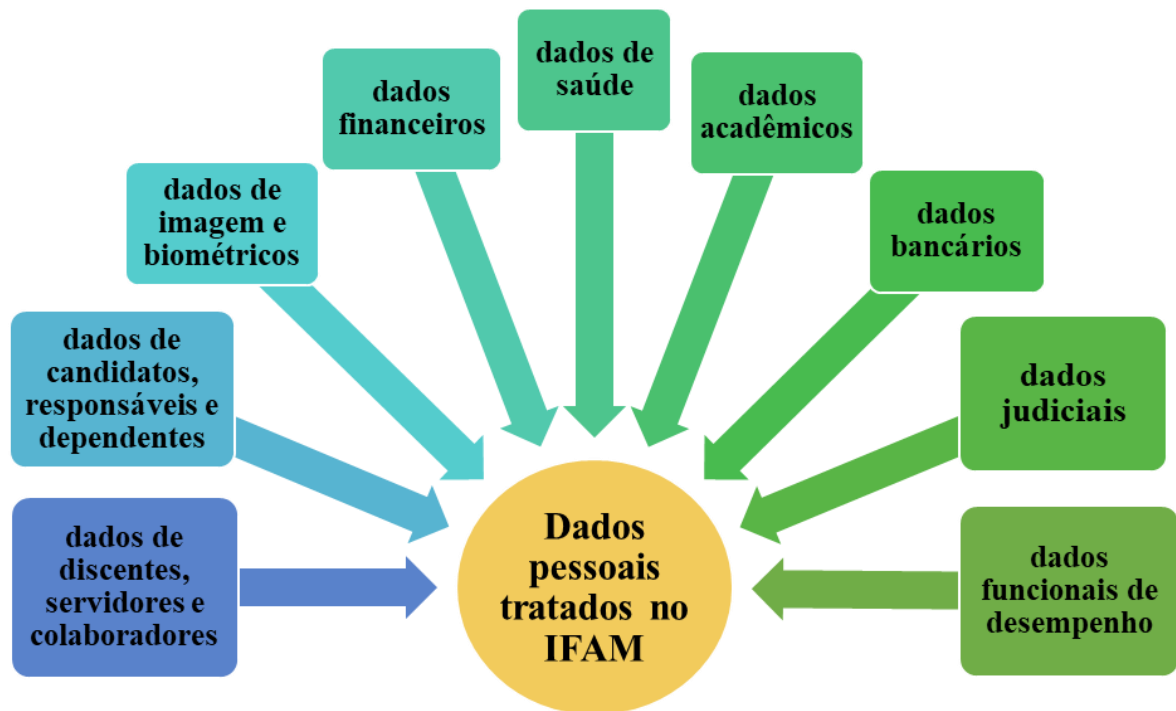
geral de pessoal do IFAM¹⁹, além dos dados de aposentados, pensionistas e seus dependentes. Todos são registrados em sistemas eletrônicos como o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), uma plataforma de operações relacionadas à gestão da folha de pagamento da instituição, contendo informações financeiras e todo o ciclo de vida funcional dos servidores. Outra importante ferramenta é o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) que possui registros sobre a saúde do servidor como exames médicos, atestados e perícia oficial em saúde (IFAM, s.d).

Com base nessas informações é possível observar que o IFAM lida diariamente uma grande diversidade de dados pessoais e sensíveis, conforme representado na Figura 3. Desde a coleta dos dados na matrícula do aluno ou ingresso do servidor à instituição, por exemplo, até o seu armazenamento cumprindo os prazos de guarda documental²⁰, ou o seu devido descarte, uma vez que foram executadas todas as atividades atinentes ao titular.

¹⁹ Os dados compilados foram extraídos do Relatório de Gestão 2024 (Exercício 2023), cujo documento está disponível em: https://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/Relatorio_de_Gestao_2024_2025_Melhorias_Consulta_Pblica_1_1.pdf

²⁰ Esses prazos estão estabelecidos no Código de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos disponível em https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/servicos/gestao-de-documentos/orientacao-tecnica-1/codigo-de-classificacao-e-tabela-de-temporalidade-e-destinacao-de-documentos-de-arquivo/cdd_tddd_ministerio_planejamento_desenvolvimento_e_gestao.pdf

Figura 3 - Dados Pessoais tratados no IFAM



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A partir disso nota-se a importância da execução de ações voltadas ao cumprimento da lei em vista de assegurar aos titulares a proteção de seus dados pessoais quando coletados, manuseados e armazenados. A implementação das diretrizes para alcançar a conformidade institucional no que tange a segurança e proteção da privacidade e dos dados no âmbito do IFAM não é uma tarefa fácil, dada a sua estrutura pluricurricular e multicampus, bem como a complexidade dos processos internos e sistemas de informação em operação no instituto.

2.2. Normativas relacionadas à proteção de dados pessoais

A preocupação com a privacidade e proteção dos dados pessoais passou a ser uma temática recorrente das agendas políticas das últimas décadas, principalmente quanto ao armazenamento dos dados pessoais por órgãos públicos e instituições privadas e o crescente volume dos dados disponíveis em rede (Doneda, 2020). Assim, passou a ser necessária a regulamentação e intervenção estatal sobre a proteção de dados pessoais, a fim de evitar a violação dos direitos dos indivíduos.

Como primeiro registro de regramento a contemplar a privacidade, tem-se a Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem de 1948. Essa declaração defendia a proteção dos direitos essenciais da pessoa humana, estabelecendo direitos e deveres para toda atividade social e política do homem (Ferreira; Pinheiro; Marques, 2021). No mesmo ano, a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da Declaração Universal de Direitos Humanos consolida o direito à proteção da privacidade, individual e familiar, bem como a liberdade de informação, opinião e expressão, sendo este um importante marco para proteção dos dados pessoais (Stelzer *et al*, 2019). Já a Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, homologado em 1950, contemplou a proteção dos indivíduos acerca da sua correspondência, da sua vida privada e familiar (Stelzer *et al*, 2019; Doneda, 2020). Essa temática também foi discutida pela Organização dos Estados Americanos (OEA) e teve amparo normativo efetivado no ano de 1969 por meio do Pacto de San José da Costa Rica, que buscou fortalecer o arcabouço de direitos fundamentais dos cidadãos (Ferreira; Pinheiro; Marques, 2021).

Já em meados da década de 1980, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresentou recomendações e parâmetros para a regulação da proteção de dados pessoais por meio das Diretrizes para a Proteção da Privacidade e dos Fluxos Transfronteiriços de Dados Pessoais (*Guidelines on the Protection of Privacy and Transborder Flows of Personal Data*). Essas Diretrizes tornaram-se referência para a proteção da privacidade e dos dados pessoais (Doneda, 2020).

Após inúmeros debates e reflexões foi publicada, em 1995, a Diretiva Europeia de Proteção de Dados Pessoais (95/46/EC), com o intuito de aprimorar os conceitos e determinações relacionados aos dados pessoais, tais como a coleta, o tratamento, a utilização e a livre circulação dos dados pessoais (Ferreira; Pinheiro; Marques, 2021; Doneda, 2020). Mais recentemente, essa Diretiva foi substituída pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), em vigência a partir de 2018. Esse novo regulamento estabeleceu, de forma mais ampla que os instrumentos anteriores, a proteção dos dados inclusive no universo digital, buscando resguardar e fortalecer o direito à privacidade de todos os cidadãos (Lugati; Almeida, 2020; Doneda, 2020)

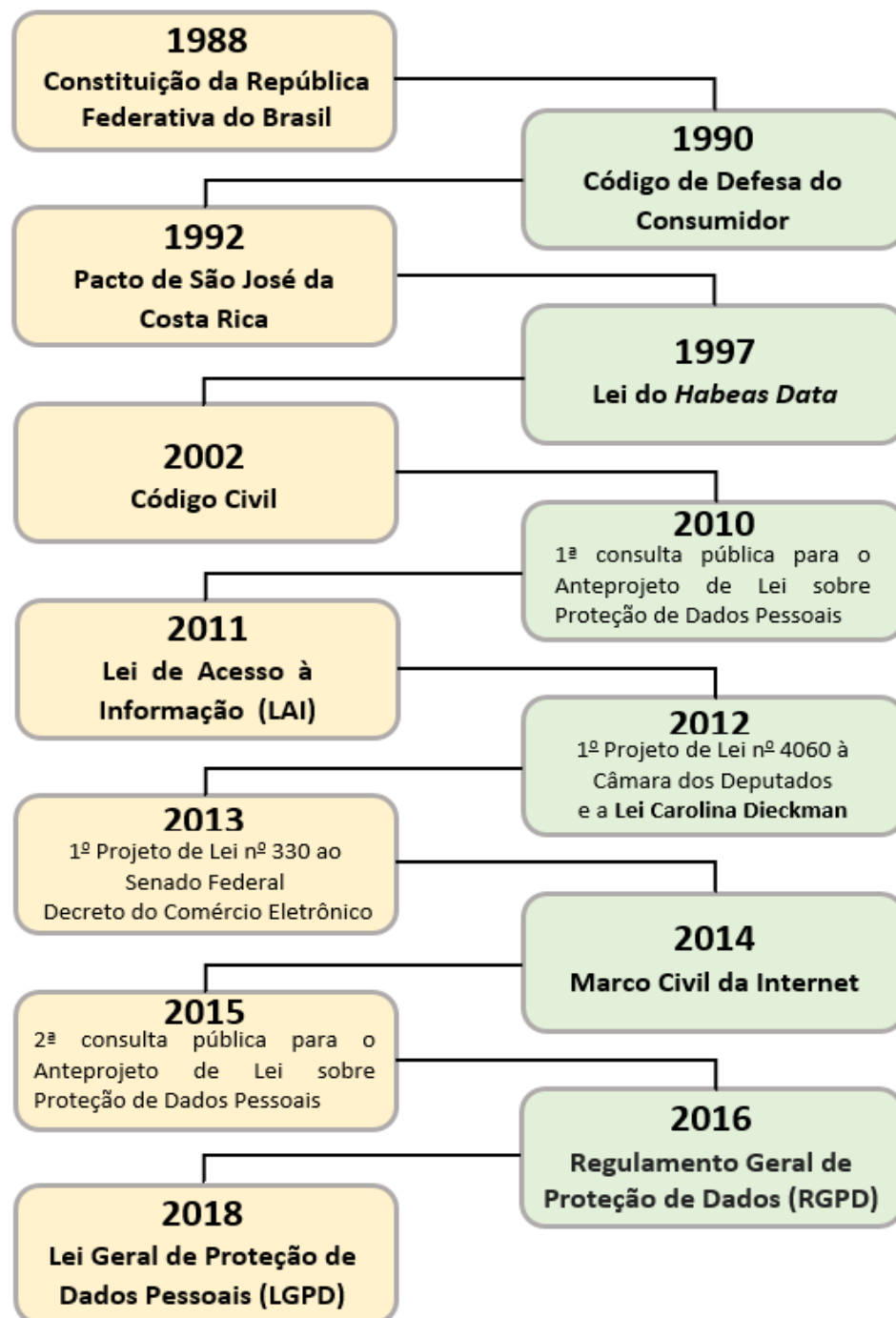
Pautada pela evolução dos regramentos internacionais, a sociedade brasileira também passou a se preocupar com a proteção mais robusta dos dados pessoais dos cidadãos, devido ao

profundo impacto que a coleta e o uso dessas informações exercem sobre a vida das pessoas (Sarlet, 2020).

Segundo Doneda (2020), o alto volume de dados produzidos pode facilitar a ocorrência de incidentes como vazamentos de bancos de dados, ataques cibernéticos e o uso indevido de informações pessoais e sensíveis. Essa vulnerabilidade representa riscos significativos à privacidade e à identidade dos indivíduos, podendo resultar em violação dos direitos fundamentais do cidadão (Bahia *et al*, 2024).

A era digital intensificou a coleta e o uso dessas informações pelas organizações, tanto públicas quanto privadas, reduzindo o controle dos indivíduos e aumentando a preocupação em relação sua segurança e privacidade (Conceição, 2023; Cunha; Albuquerque; Silva, 2024). Assim, antes mesmo da LGPD existiam normativas fragmentadas e dispersas que tratavam de aspectos isolados dos direitos à proteção dos dados individuais (Doneda, 2020). A Figura 4 apresenta a trajetória legislativa da proteção de dados pessoais no Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988 até a promulgação da LGPD, em 2018.

Figura 4 - Evolução histórica da proteção de dados no Brasil



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024)

O reconhecimento da pessoa humana como sujeito de um conjunto direitos, presente na Carta Magna, subsidiava, na ausência de regramento específico, questões que envolviam a intimidade e a proteção de dados pessoais no Brasil (Conceição, 2023; Costa; Ferreira; Pinheiro; Marques, 2021; Doneda, 2020). Tal premissa, presente no artigo 5º, inciso X, da Constituição

Federal de 1988, assegura que “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação” (BRASIL, 1988).

O Código de Defesa do Consumidor (CDC), consagrado pela Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, introduziu importantes garantias para a proteção de dados pessoais dos consumidores no território brasileiro (Brasil, 1990). Assim, foi um dos primeiros normativos a disciplinar o uso dessas informações e estabelecer o direito do consumidor de acessar e corrigir informações a seu respeito, contidas em cadastros e bancos de dados administrados pelos fornecedores (Bioni; Dias, 2021; Doneda, 2020; Cunha; Albuquerque; Silva, 2024).

Já em 1992, através do Decreto nº 678/92, o governo brasileiro ratificou os termos do Pacto de São José da Costa Rica. Desta maneira, passou a vigorar no país o regime de liberdade pessoal e de justiça social, fundado no respeito dos direitos essenciais do homem (Sarlet, 2020; Brasil, 1992). Outro importante regramento que reconhece a tutela do direito da vida privada surge com a Lei nº 10.406/02, que instituiu o Código Civil (CC). Essa Lei foi revisada e atualizada pela Lei nº 13.146/ 2015, mas manteve a salvaguarda da intimidade ao tratar da personalidade civil do indivíduo e garante o controle do indivíduo sobre as suas próprias informações (Brasil, 2002; Lugati; Almeida, 2020).

Cumprir destacar dois normativos: a Lei do *Habeas Data* e a Lei de Acesso à Informação. A Lei do *Habeas Data* (Lei nº 9.507/1997), garante ao cidadão mecanismos para conhecer, retificar ou complementar as informações sobre sua própria pessoa armazenadas em bancos de dados de órgão ou entidade produtora ou depositária das informações (Brasil, 1997; Doneda, 2020; Sarlet, 2020). A Lei de Acesso à Informação - LAI (Lei nº 12.527/2011) se baseia no princípio da publicidade e transparência, e garante o acesso e a divulgação de informações de interesse geral ou coletivo em toda a administração pública em sítios da internet (Brasil, 2011; Bioni; Silva; Martins, 2022; Neto; Teixeira, 2022).

À primeira vista a LAI parece se contrapor à proteção de dados pessoais, pois busca promover a transparência pública, assegurando o direito de acesso às informações de órgãos e entidades públicas aos cidadãos, enquanto que a LGPD tem como principal foco a proteção dos dados pessoais e sensíveis dos cidadãos. No entanto, a LAI já disciplinava a proteção à privacidade ao definir que as informações pessoais estão relacionadas à pessoa natural

identificada ou identificável, bem como também regulou que as informações relativas à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem terão seu acesso restrito ou condicionado ao consentimento do titular (Brasil, 2011). Desta maneira, as legislações convergem para reconhecer e efetivar a proteção de direitos fundamentais e a autodeterminação informativa dos cidadãos, como titulares de dados pessoais (Bioni; Silva; Martins, 2022; Neto; Teixeira, 2022).

Deve-se ainda mencionar a Lei dos Crimes Cibernéticos, também conhecida como Lei Carolina Dieckmann (Lei nº 12.737/2012). Essa Lei foi criada após o caso de violação da privacidade e uso indiscriminado de informações pessoais da atriz mencionada, o que evidenciou a fragilidade do armazenamento e uso de dados dos brasileiros no ambiente virtual e impulsionou a tipificação na esfera criminal de delitos informáticos (Bispo; Binto, 2023; Somoza *et al*, 2024; Brasil, 2012). Tais crimes são, nos termos da lei, a invasão de dispositivo informático para obter, adulterar ou destruir dados ou informações, falsificação de documento e cartão de crédito ou débito do titular (Brasil, 2012).

Em 2013, o Código de Defesa do Consumidor foi modificado passando a incluir orientações sobre segurança, confidencialidade, privacidade e autodeterminação das informações de dados pessoais do consumidor no comércio eletrônico (Doneda, 2020; Brasil, 2013; Souza, 2023).

Com o Marco Civil da Internet (MCI), instituído pela Lei nº 12.965/2014, cria-se no país um ambiente online legalmente mais seguro, com a prescrição de direitos e deveres dos usuários da internet. Esse Marco aponta os princípios e garantias para liberdade de expressão, proteção da privacidade e dos dados pessoais, estabelecendo limites quanto à coleta e uso, além do acesso à informação de forma livre e democrática (Brasil, 2014; Ferreira; Pinheiro; Marques, 2021; Lugati; Almeida, 2020). Embora o MCI represente um avanço legal ao ter contemplado os dados pessoais na internet em seu texto, este instrumento ainda não trata especificamente da proteção de dados pessoais dos cidadãos, o que tornou necessária a elaboração de diretrizes complementares e específicas e essa temática.

A partir da publicação do MCI, as iniciativas políticas e a discussão nas arenas legislativa e executiva para a criação de uma norma específica para a proteção, armazenamento, tratamento e uso de dados pessoais ganhou força. De acordo com Bioni e Rielli (2021) quatro momentos foram muito relevantes para a edição da LGPD: ao final de 2010 quando o Ministério da Justiça (MJ) abriu a 1ª Consulta Pública sobre o Anteprojeto de Lei de Proteção de Dados Pessoais; em 2012 ao ser apresentado à Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 4060; em 2013 quando

o Senado Federal recebeu o Projeto de Lei nº 330 - ambos com o objeto da proteção, tratamento e uso de dados pessoais -; e em 2015 com a realização da 2ª Consulta Pública sobre a proteção de dados pessoais (Bioni; Rielli, 2021).

Como resultado desse cenário político nacional e considerando ainda que, em 2018, entrou em vigor em todos os países da União Europeia o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), foi sancionada no Brasil a Lei Federal nº 13.709/2018. Essa lei instituiu diretrizes específicas sobre o uso de dados pessoais dos brasileiros, buscando assegurar o direito à sua proteção (Doneda, 2020; Bioni; Rielli, 2021; Ferreira; Pinheiro; Marques, 2021).

2.3. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

A jornada brasileira acerca da proteção dos dados pessoais envolveu debates em diversos setores da sociedade, consultas públicas, audiências, seminários nacionais e internacionais, além de projetos de lei encaminhados à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal. Com isso, o processo de construção da LGPD até sua sanção foi marcadamente participativo e colaborativo, envolvendo múltiplos setores da sociedade, incluindo o governo, o setor privado, a academia e o terceiro setor (Bioni; Rielli, 2021).

Assim, em 14 de agosto de 2018, os diferentes entendimentos foram aglutinados e foi aprovada a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709), também conhecida como LGPD. Essa Lei, contudo, só teve efeitos a partir de agosto de 2020, com o fito de assegurar a proteção e regular o tratamento (coleta, uso, processamento e armazenamento) dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais, quer seja por pessoa natural, quer seja por pessoa jurídica tanto de direito público quanto privado (Brasil, 2018; Bioni; Rielli, 2021; Doneda, 2020). A LGPD foi posteriormente alterada pela Lei nº 13.853/2019, sendo composta por 65 artigos distribuídos em dez capítulos, representados na Figura 5.

Figura 5 - Estrutura organizacional dos capítulos da LGPD

Capítulo I	estabelece o objeto, fundamentos essenciais, o escopo de aplicação territorial, princípios e define os conceitos básicos relacionados a dados pessoais no âmbito da lei.
Capítulo II	define os requisitos para o tratamento de dados pessoais, dados pessoais sensíveis, dados pessoais de crianças e adolescentes e as hipóteses de término do tratamento.
Capítulo III	trata dos direitos dos titulares dos dados pessoais, prazos e as formas para o exercício do controle do titular sobre os seus dados pessoais.
Capítulo IV	disciplina o tratamento de dados pessoais pelo poder público e sobre as responsabilidades decorrentes de tratamento de dados irregular.
Capítulo V	dispõe sobre os critérios para permissão e os mecanismos de segurança e proteção em casos de transferência internacional de dados pessoais.
Capítulo VI	define quem são os agentes de tratamento (controlador, operador e encarregado) de dados pessoais, bem como as responsabilidades e trata da reparação em caso de dano.
Capítulo VII	pactua sobre medidas de segurança, sigilo dos dados pessoais e boas práticas de governança aos agentes de tratamento dos dados pessoais.
Capítulo VIII	dedicado à fiscalização, estabelece as sanções administrativas e aplicação de multas e penalidades de acordo conforme a gravidade da infração praticada.
Capítulo IX	trata da natureza, competências e composição da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e do Conselho Nacional de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade.
Capítulo X	dispõe sobre a vigoração da lei, alterações e outras disposições finais e transitórias.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Brasil (2018)

A proteção de dados pessoais instituída pela LGPD possui como fundamentos o respeito à privacidade; a autodeterminação informativa; a liberdade de expressão; a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem; o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação; a livre iniciativa e a defesa do consumidor; e os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade (BRASIL, 2018). Esses fundamentos são a base para a interpretação das determinações contidas na política pública regulatória e devem ser observados em todas as decisões relacionadas às atividades de tratamento de dados pessoais, desde a coleta até a

eliminação do dado, de modo a conduzir a instituição à correta aplicação LGPD em suas atividades.

No entanto, de acordo com o artigo 4º da LGPD, há situações em que não há obrigatoriedade de sua aplicação, desde que respeitada a finalidade não-econômica da atividade e garantida a segurança dos dados pessoais dos titulares (Micheletti; Borges, 2021; Bahia *et al*, 2024; Souza, 2023). Entre essas situações estão as operações de tratamento de dados pessoais para fins exclusivamente acadêmicos (Brasil, 2018), situação particularmente relevante ao tratar do uso de dados em pesquisa e extensão empreendidas pelo IFAM.

Na LGPD há também definições de termos e expressões utilizados no texto, os quais são fundamentais para esclarecer o entendimento trazido pela norma. O Quadro 1 apresenta uma lista com os conceitos mais relevantes relacionados à proteção de dados para a presente pesquisa.

Quadro 1 - Glossário dos termos da LGPD

Dado pessoal	informação relacionada à pessoa natural identificada ou identificável
Dado pessoal sensível	dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural
Dado anonimizado	dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento
Banco de dados	conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico
Titular	pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento
Operador	pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador
Encarregado	pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD)
Tratamento	toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem 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
Anonimização	utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo

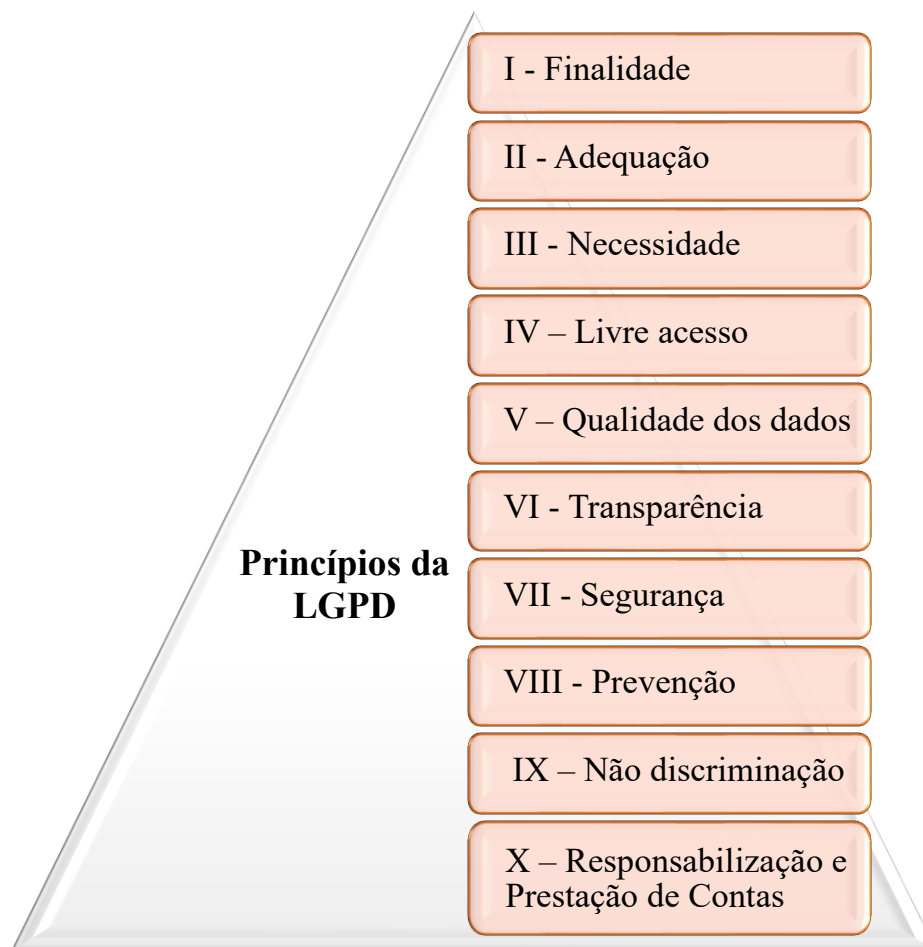
Consentimento	manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada
----------------------	---

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Brasil (2018)

Acerca das operações que realizam o tratamento de dados pessoais e com isso sofrerão incidência das determinações da LGPD, observa-se que o texto da lei trouxe uma variedade de ações e técnicas que utilizam dado pessoal e dado pessoal sensível como insumo. A partir desse rol será possível realizar uma melhor interpretação e aplicação da lei nas atividades concernentes ao ciclo de vida do dado pessoal, isto é, à própria existência do dado, que compreende desde a sua coleta ou criação até a fase de eliminação ou descarte (Micheletti; Borges, 2021; Souza, 2023).

Já a Figura 6, evidencia os princípios da LGPD que orientam e buscam assegurar que as operações de tratamento de dados pessoais e de dados pessoais sensíveis sejam realizadas de forma adequada, transparente e segura.

Figura 6 - Princípios norteadores dos tratamentos de dados pessoais



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Brasil (2018)

Esses dez princípios, descritos nos incisos do artigo 6º da LGPD, servem como um guia aos agentes e organizações, direcionando-os a um correto entendimento da lei e garantindo conformidade com a proteção dos dados pessoais. A partir desses princípios tem-se disciplinado que os dados pessoais devem ser tratados ao mínimo possível, adequando-se à finalidade específica, sendo dada transparência da operação ao titular, bem como garantia de sua qualidade e segurança por meio da adoção de medidas preventivas a possíveis danos ou tratamentos discriminatórios ilícitos (Brasil, 2018).

Além disso, o artigo 7º da LGPD determina que, fora os casos isentos (artigo 4º), de forma geral, o tratamento do dado pessoal somente ocorrerá mediante a concessão do consentimento do titular para tal operação, seja por meio físico ou outro meio, conferindo, assim, um poder de manifestação de vontade e autonomia ao titular do dado (Brasil, 2018; Micheletti; Borges, 2021). Já os artigos 17 a 22, asseguram que os dados pertençam única e

exclusivamente ao seu titular, bem como confere a estes indivíduos uma série de direitos. Essas previsões são essenciais para garantir a autodeterminação informativa e autonomia ao titular do dado pessoal, de forma que este possa controlar como suas informações são utilizadas e tratadas (Doneda, 2020; Sarlet, 2020). No Quadro 2 estão discriminados os direitos fundamentais que o usuário possui em relação aos seus dados pessoais sob a guarda e tratamento das instituições.

Quadro 2 - Direitos do titular dos dados pessoais

Confirmação da existência de tratamento - o titular tem o direito de saber da ocorrência de tratamento em seus dados.
Acesso aos dados - o titular tem o direito de acessar seus dados pessoais de forma clara e transparente.
Correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados - o titular tem o direito de ter seus dados retificados junto ao agente do tratamento.
Anonimização e Pseudonomização – o titular tem o direito a ter sua identificação protegida por técnicas aplicadas que impeçam a associação do dado a alguém.
Bloqueio ou eliminação de dados desnecessários ou excessivos - o titular tem o direito de solicitar a eliminação e/ou bloqueio de dados sem uso e excedentes.
Portabilidade dos dados - o titular poderá solicitar a transferência dos seus dados para outro fornecedor de serviços, dada a análise do caso.
Informações sobre o uso compartilhado – o titular tem o direito de saber sobre o compartilhamento de seus dados pessoais.
Revogação do consentimento - o titular tem o direito de anular seu consentimento ao tratamento dos dados a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.
Oposição ao tratamento - o titular tem o direito de discordar do tratamento a ser dado aos dados pessoais.

Fonte: Adaptado de Micheletti; Borges (2021)

Em adição, o capítulo IV da LGPD dispõe sobre a finalização do tratamento dos dados pessoais e sensíveis (Brasil, 2018). Uma vez alcançada a finalidade pretendida ou quando aquele dado não é mais necessário, ou ainda mediante o pedido de revogação feito pelo titular, a organização deverá encerrar qualquer operação com aquele dado pessoal (Brasil, 2018; Micheletti; Borges, 2021).

Diante disso, se descumpridas as determinações prescritas na referida Lei, os agentes ou instituições serão responsabilizados por tais violações, podendo ser aplicadas sanções. A respeito das sanções administrativas a serem aplicadas pela autoridade nacional, tanto aos agentes de tratamento de dados quanto à Administração Pública nos casos de descumprimento dos mandamentos prescritos no texto normativo, o artigo 52 prevê:

- 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;
- (...)
- 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;
- 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;
- XII - **proibição parcial ou total** do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados (BRASIL, 2018). (*grifo nosso*)

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é a responsável por fiscalizar a implementação correta da lei, dado que o tratamento inadequado de dados sensíveis permitindo a identificação de uma determinada pessoa, pode causar-lhe danos irreparáveis (Brasil, 2018; Doneda, 2020; Micheletti; Borges, 2021).

Cabe mencionar que a ANPD possui dentre suas competências enumeradas no Art. 55-J, a possibilidade de uso do poder de polícia da Administração Pública na aplicação das sanções aos agentes ou instituições após advertência da irregularidade na operação de tratamento de dado pessoal. Igualmente possui responsabilidade na orientação às organizações públicas e privadas quanto à aplicação da lei e poder regulamentador para aprimorar a implementação e execução da lei (Brasil, 2019, Micheletti; Borges, 2021)

Embora a ANPD atue de forma independente na missão de assegurar a proteção e o correto tratamento dos dados pessoais, há a previsibilidade para um trabalho em parceria com outros órgãos de controle interno, como a Controladoria Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Ministério Público (MP), no que diz respeito à proteção de direitos dos titulares e à fiscalização de instituições (Brasil, 2019, Micheletti; Borges, 2021).

2.4. Estudos sobre a implementação da LGPD em instituições federais de ensino no país: uma revisão integrativa

A partir do início da vigência da Lei 13.709/2018, no ano de 2020, todas as instituições brasileiras, com destaque às universidades e institutos federais de ensino, precisaram iniciar o processo de implementação e adequação de seus processos internos às novas diretrizes. No entanto, um levantamento²¹ feito pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2022) identificou que após dois anos da vigência da lei, ainda eram muito inexpressivas as iniciativas institucionais para adequação das instituições públicas à LGPD.

Para o presente trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico e revisão integrativa da literatura que permitiu situar a temática da implementação da LGPD nas IFEs, reconhecendo e valorizando as contribuições de diferentes autores na área (Gil, 2021). Assim, com a coleta, análise e avaliação de artigos publicados desde o início da vigência da LGPD (2020) até maio de 2025, foi possível estabelecer uma base atualizada para a investigação, além de fortalecer o estudo. Como resultado desse processo, foram selecionados sete artigos que tratam da efetivação dessa política pública regulatória, os quais podem oferecer insights valiosos para as instituições de ensino se adequarem à LGPD.

O detalhamento do percurso metodológico adotado para a realização desta revisão integrativa, incluindo a definição do tema norteador, a estratégia de busca nas bases de dados, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos, bem como os procedimentos para a seleção, análise e síntese dos resultados, encontra-se descrito na seção de metodologia deste trabalho

²¹ Divulgado por meio do Acórdão 1384/2022 o Relatório de Auditoria realizado pela Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União em consulta a 382 organizações públicas federais avaliou a condução de iniciativas para providenciar a adequação à LGPD e as medidas implementadas para o cumprimento das exigências estabelecidas na Lei.

(item 4.2.1 Fase 1 – Revisão Bibliográfica e Integrativa da Literatura). A opção por apresentar o detalhamento dos procedimentos na seção metodológica visa conferir maior fluidez à contextualização do tema, reservando-se àquele capítulo a função de descrever rigorosamente os métodos científicos que garantiram a validade e a replicabilidade do levantamento realizado.

Os artigos selecionados na revisão integrativa foram contrastados com a auditoria recente do Tribunal de Contas da União (TCU), realizada entre o período de maio a setembro de 2024 e que avaliou 387 organizações da Administração Pública Federal (APF) com a finalidade de construir um diagnóstico acerca da implementação dos dispositivos da LGPD (TCU, 2025). Essa fiscalização revelou que, apesar de uma evolução discreta em relação à averiguação de 2021, a grande maioria dos órgãos ainda se encontra nos níveis "Inexpressivo" ou "Inicial" de adequação legal. A partir dos resultados, a Rede Integrar – iniciativa que reúne órgãos públicos para troca de experiências – desenvolveu o Painel Nacional da Implementação da LGPD, ferramenta que consolida os dados sobre avanços e desafios reportados pelos gestores na auditoria. Esse painel possibilita a visualização gráfica do grau de implementação das diretrizes da LGPD de cada ente, bem como é possível consultar de maneira individualizada o resultado da adequação institucional. De acordo com os critérios da auditoria do TCU, o IFAM foi classificado na faixa inicial de adequação (denominada metodologicamente pelo órgão de controle como 'inexpressiva'), sinalizando que a instituição se encontra no período preparatório para a consolidação de seus planos de conformidade, isto é, o órgão já começou, mas ainda não concluiu a iniciativa para identificar e planejar as medidas necessárias à adequação à LGPD (TCU, 2025).

O artigo de Rojas e Medeiros (2021) realizou uma avaliação da adequação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) à LGPD, no ano seguinte à promulgação da lei, e destacam importantes desafios para sua efetiva implementação, principalmente no que se refere à capacitação dos servidores. Os autores apontaram que embora a instituição tenha política e programa de segurança da informação, estes não estão aliados à LGPD. A promoção de ações imediatas para cumprir com os requisitos mínimos estabelecidos pela política regulatória e que promovam a segurança e a privacidade dos dados pessoais dos cidadãos no âmbito da instituição também receberam destaque na pesquisa. Entre essas ações imediatas é possível citar a elaboração do Plano de Adequação e do mapeamento dos processos e sistemas que manipulam dados pessoais.

Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022), por meio de um estudo bibliográfico, analisaram as implicações da LGPD para o Instituto Federal do Tocantins (IFTO). Os autores evidenciaram que a estrutura multicampi da instituição, distribuída por diferentes microrregiões do estado, dificulta o mapeamento completo de dados e processos. Como desafios, destacaram a falta de capacitação, a ausência do Encarregado de Dados e a existência de sistemas de informação com bancos de dados descentralizados e não interligados, o que compromete a gestão e a conformidade com a lei. O estudo ressalta, ainda, a complexidade inerente à realidade amazônica, onde a interiorização do ensino enfrenta obstáculos logísticos e de infraestrutura que agravam as dificuldades de implementação de uma política nacional uniforme.

Souza, Belda e Arima (2022) analisaram os instrumentos normativos existentes no campus Campinas do Instituto Federal de Educação de São Paulo (IFSP) e coletaram informações junto a servidores acerca da adequação institucional às regras da LGPD. Das iniciativas, a instituição possui a Política de Segurança da Informação e Comunicação (PoSIC) e a Política de Proteção de Dados Pessoais, além de implantar diferentes métodos de acesso e autenticação nos sistemas da IFE. No entanto, como barreiras à conformidade, os autores mencionam a falta de conhecimento dos servidores sobre a LGPD, privacidade e proteção de dados, a necessidade de treinamentos e ações de conscientização sobre a lei. Outro desafio apontado é a implementação de um programa de governança em privacidade, alinhado à LGPD e integrado à Política de Segurança da Informação e Comunicações (PoSIC) já instituída na organização.

A implantação das regras da LGPD no Instituto Federal de Educação do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) foi objeto de estudo para Teixeira e Moreira (2023). Durante a pesquisa, as autoras analisaram as ações adotadas pela instituição, com destaque à designação do Encarregado de Dados, criação do Grupo de Trabalho da LGPD e do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais, além da elaboração do diagnóstico de maturidade da instituição quanto ao cumprimento dos requisitos da lei, da Política de Proteção de Dados Pessoais e do Plano de Conformidade. Teixeira e Moreira (2023) apontam que também foram desenvolvidas ações de conscientização e capacitação da comunidade acadêmica por meio de encontros, palestras e cursos online e presenciais acerca da proteção de dados pessoais.

Apesar desses importantes avanços na conformidade legal, itens como o Inventário de Dados Pessoais (IDP) a revisão do mapeamento dos processos que tratam dados pessoais e o

Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD) figuram como significativos desafios ao progresso da adequação do IF Sudeste MG à LGPD. Segundo as autoras, isso ocorre, entre outros fatores, devido à existência de multicampis do órgão, limitação do tempo para dedicação e falta de recursos humanos.

Santos e Pereira (2023) investigaram a efetividade das ações realizadas pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) direcionadas à disseminação de informações aos servidores sobre a Lei nº. 13.709/2018. Os autores observaram que a instituição já possui Encarregado de Dados e Grupo de Trabalho à LGPD, bem como elaborou o Guia de Orientações sobre a lei e a Política de Privacidade de Dados. Outra importante iniciativa foi a oferta de curso online de capacitação na plataforma Capacite-se e Youtube sobre a LGPD. Entretanto, embora o órgão disponibilize curso online sobre a lei aos servidores, a participação foi baixa, revelando como importante desafio a conscientização e sensibilização para maior compreensão e comprometimento com a aplicação da LGPD nas atividades laborais.

Almeida, Araújo e Oprime (2023), analisam a conformidade da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) às determinações da Lei 13.709/2018. A partir dos dados coletados no diagnóstico de maturidade da UFMT, foi possível observar que a autarquia se encontra no nível de adequação inicial à lei. Como desafios, têm-se a Política de Segurança da Informação e Proteção de Dados (PSIPD) e ampliação das ações de capacitação por meio de cursos MOOC, Workshops e material gráfico de divulgação de informações que, embora ainda não tenham sido elaborados, já se encontram planejados.

Dentre os avanços, Almeida, Araújo e Oprime (2023) apontam a elaboração do Projeto Estratégico de Conformidade à LGPD, elaboração do Inventário de Dados Pessoais (IDP), e do Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD), além da designação do encarregado de dados pessoais da instituição. Outro importante avanço identificado no estudo e que pode ser replicado pelas demais IFES refere-se à definição dos dados pessoais de alto risco, para uma melhor avaliação das medidas de segurança a serem aplicadas.

Somoza et al. (2024) analisaram como as instituições federais de ensino do estado do Paraná estão se adaptando para atender ao disposto na LGPD. A pesquisa foi aplicada nas seguintes instituições: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)

e Instituto Federal do Paraná (IFPR). Os autores avaliaram os sites e documentos institucionais, com o intuito de construir um panorama da adequação das organizações à lei. Das iniciativas já implementadas nos órgãos, destaca-se que todas as organizações possuem Encarregados de Dados designados e, com exceção da UNILA, as demais possuem página institucional específica destinada à LGPD.

Dos dados coletados, o IFPR apresentou maior progresso na implementação da LGPD, com políticas de privacidade e cookies, links dos cursos ofertados pela ENAP, vídeos institucionais educativos e *lives* sobre a lei com participação da comunidade acadêmica. Como desafios à conformidade, com exceção do IFPR, foi apontada a criação da política de privacidade e a necessidade de mudança tanto nos processos, quanto na cultura organizacional para avanço na adequação, bem como maior transparência e publicidade de informações sobre a proteção de dados e sobre os direitos dos titulares dos dados pessoais.

Os apontamentos feitos nos estudos analisados acerca da implementação das diretrizes da LGPD em instituições federais de ensino forneceram as informações necessárias à elaboração do Quadro 3, com a compilação dos principais desafios observados pelos pesquisadores, os quais parecem justificar o discreto avanço dessas organizações na adequação à lei.

Quadro 3 – Principais desafios à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino apontados na revisão da literatura (continua)

Categoria	Desafio/ Dificuldade	Autores que abordam o tema
Capacitação	A falta de capacitação dos servidores sobre segurança da informação, privacidade e proteção de dados pessoais nos ditames da LGPD.	- Rojas e Medeiros (2021) - Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023) - Somoza <i>et al</i> (2024) - Souza, Belda e Arima (2022)

Conscientização	Urgente necessidade de conscientização sobre a importância da proteção de dados pessoais e suas responsabilidades tanto entre gestores quanto entre os demais servidores que manipulam dados pessoais dos cidadãos.	- Rojas e Medeiros (2021) - Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023) - Somoza <i>et al</i> (2024) - Souza, Belda e Arima (2022)
Recursos financeiros, tecnológicos e humanos	A limitação de recursos financeiros, humanos e a ausência de ferramentas tecnológicas são importantes barreiras para uma implementação eficaz da LGPD.	- Rojas e Medeiros (2021) - Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) - Teixeira e Moreira (2023) - Somoza <i>et al</i> (2024)
Cultura organizacional	Falta uma cultura organizacional para gestão da privacidade e da proteção de dados em todos os processos, compreendendo os níveis estratégico, tático e operacional.	- Rojas e Medeiros (2021) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023) - Somoza <i>et al</i> (2024)
Sistemas descentralizados	As instituições de ensino trabalham com diversos sistemas de informação e a descentralização desses sistemas é uma barreira à adequação das operações institucionais às regras da LGPD.	- Rojas e Medeiros (2021) - Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) - Teixeira e Moreira (2023)
Inventário / Mapeamento de dados pessoais	A ausência ou demora na realização do mapeamento de dados pessoais tratados no órgão devido à limitação de tempo e servidores para realizar tal tarefa.	- Rojas e Medeiros (2021) - Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022)

Governança de dados pessoais	É necessário criar uma estrutura organizada dentro da instituição com a revisão e atualização das políticas internas, padronização de processos, além de monitorar e revisar o cumprimento à lei.	- Rojas e Medeiros (2021) - Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Somoza <i>et al</i> (2024) - Souza, Belda e Arima (2022)
------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Os obstáculos identificados na revisão integrativa da literatura sobre a implementação da LGPD em IFEs como a falta de capacitação, recursos humanos e financeiros limitados e a fraca sensibilização dos funcionários convergem com os resultados da auditoria de conformidade realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). De acordo com o estudo, essas lacunas também atingem o IFAM, que possui carências como a falta de treinamento especializado até a frágil governança de dados, indicando que as barreiras à efetivação da política pública de proteção de dados são um fenômeno disseminado e não apenas uma particularidade local.

Durante a análise das produções científicas também foram observados avanços na implementação da LGPD nas instituições federais de ensino. Esses progressos estão reunidos no Quadro 4 e foram organizados em categorias devido à recorrência de menção nos estudos, bem como por representarem elemento de impacto na fase de implementação da lei.

Quadro 4 - Principais avanços à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino apontados na revisão da literatura

Categoria	Avanços	Autores que abordam o tema
-----------	---------	----------------------------

Política interna de proteção de dados pessoais	A criação da política sinaliza um avanço concreto na implementação da LGPD, formalizando o compromisso e as diretrizes da instituição com a privacidade e a segurança dos dados pessoais.	- Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023) - Somoza et al (2024)
Planejamento das ações de adequação	O planejamento das ações de adequação à LGPD para a implementação da Lei.	- Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023)
Inventário / Mapeamento de dados pessoais	Inventário / Mapeamento de dados pessoais oferece uma visão dos dados tratados para a conformidade com a LGPD.	- Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023)
Nomeação de Encarregados de Dados	A designação de um encarregado de dados promove a liderança e a responsabilização dentro da instituição.	- Almeida, Araújo e Oprime (2023) - Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) - Teixeira e Moreira (2023) - Santos e Pereira (2023) - Somoza et al (2024) - Souza, Belda e Arima (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Esses avanços identificados na literatura, embora percebidos como relevantes marcos da adequação dos órgãos à LGPD, refletem um movimento de discreto avanço no contexto das Instituições Federais de Ensino. Os dados do Tribunal corroboram os achados da revisão ao indicar que, embora as organizações já tenham planejado a adequação, instituído políticas internas e nomeado seus encarregados de dados, a efetiva implementação das diretrizes da lei ainda é uma realidade em construção. Assim como na literatura, o TCU constatou do panorama nacional um baixo número de instituições com um inventário de dados pessoais e mapeamento dos processos que tratam dados pessoais.

Além dos desafios e avanços, foram identificadas oportunidades que reforçam o potencial que a implementação da LGPD traz para a transparência institucional. Dentre esses achados, observou-se o aprimoramento das políticas e processos institucionais de gestão de dados, a capacitação contínua dos profissionais e a conscientização de toda a comunidade acadêmica. A partir dessas oportunidades, reforça-se a necessidade de avanço na conformidade legal das instituições federais de ensino nesse novo cenário regulatório instituído pela LGPD.

Considerações finais do capítulo.

Este capítulo buscou apresentar o IFAM enquanto universo de estudo, destacando sua relevância como instituição federal de ensino, e o grande volume de dados pessoais e sensíveis de alunos, servidores e colaboradores tratados pelo órgão.

Também foi construída a trajetória da Lei nº 13.709/2018, desde suas raízes, com inspiração europeia até sua promulgação no Brasil. O detalhamento da lei, seus princípios e os direitos dos titulares de dados pessoais permitiram construir um panorama para a compreensão dos desafios e oportunidades à implementação. Além disso, foi realizada a revisão de estudos científicos sobre a implementação da LGPD em instituições federais de ensino com suas dificuldades e avanços, o que pode fornecer pistas importantes para o presente estudo sobre a adequação do IFAM às regras de tratamento e proteção de dados pessoais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico para fundamentar a análise da implementação da política pública a partir dos principais autores do campo das políticas públicas e estudos já publicados relacionados à temática. Por meio dessa base teórica será possível compreender a definição e classificação da LGPD como uma política pública regulatória, bem como o processo de implementação e sua análise.

3.1. Políticas Públicas

As políticas públicas são entendidas como ações oriundas das inter-relações entre Estado e sociedade que possuem impactos direto e indireto na sociedade. Podem ser vistas também como um “campo do conhecimento” (Souza, 2006, p.26) que busca analisar e orientar a ação governamental e suas consequências na sociedade, especialmente a conversão das promessas e planos de campanha em políticas que geram efeitos tangíveis na sociedade. Nessa perspectiva, após desenhadas e formuladas, as políticas públicas por meio de um conjunto de decisões tornam-se ações, programas, planos, projetos, que ao serem implementados pelos órgãos públicos e organizações da sociedade, irão produzir resultados e/ou mudanças no mundo real (Schmidt, 2018).

As políticas públicas também podem ser apontadas como ações intencionais resultantes de inúmeras decisões tomadas por indivíduos ou organizações em articulação aos objetivos políticos pretendidos pelo próprio governo, com vistas a solucionar problemas sociais pelos caminhos mais apropriados (Howlett; Ramesh; Perl, 2013).

Sabe-se que há diversos conceitos para as políticas públicas na literatura, porém, todos convergem para as deliberações resultantes de discussões em um espaço político (Jann; Wegrich, 2007) cujos objetivos e finalidades sejam desenvolver ações visando solucionar problemas críticos na sociedade, bem como alcançar bem-estar e desenvolvimento social.

A construção de tipologias de políticas públicas irá depender do critério utilizado para classificá-las (Secchi, 2010). Dentre as diversas tipologias desenvolvidas, destaca-se a classificação de Theodor Lowi (1972) baseada na função das políticas - se distribuem

benefícios, impõem restrições, redistribuem recursos ou alteram regras normativas - e pelo conflito que uma determinada política pública pode gerar nas arenas políticas devido seu o impacto esperado na sociedade (Secchi, 2010).

Essa tipologia divide as políticas públicas em quatro principais tipos: distributivas, regulatórias, redistributivas e constitutivas (Souza, 2006). As Políticas Distributivas estão relacionadas às decisões tomadas pelo governo que distribuem recursos ou benefícios a indivíduos, grupos sociais específicos ou regiões, geralmente a partir de impostos cobrados de toda a sociedade (Lowi, 1972; Souza, 2006). As Políticas Redistributivas buscam transferir recursos de um grupo a outro, e envolvem conflitos de interesse com perdas e ganhos (Lowi, 1972; Souza, 2006). Já as Políticas Constitutivas estabelecem procedimentos e regras de forma a moldar o sistema político e social e tendem a criar alianças e disputas baseadas em valores e identidade (Lowi, 1972; Souza, 2006).

As Políticas Reguladoras, segundo Theodor Lowi (1972) e Celina Souza (2006), representam ações do governo que estabelecem regras, normas e impõem limites ou obrigações para o comportamento de indivíduos, empresas ou instituições, buscando controlar ou regular atividades específicas. Na maioria das vezes possuem uma natureza coercitiva, o que pode gerar também conflitos e disputas, pois envolvem burocracia, políticos e grupos de interesse, além de questões de controle social e moral.

Diante disso e considerando o conteúdo e a estrutura de lei que dispõe sobre regras, conceitos, obrigações, responsabilidades e sanções para a proteção de dados pessoais, regulando diferentes setores da sociedade em prol do interesse público, a LGPD, configura-se, como uma política do tipo regulatória. De acordo com Bioni e Rielli (2021), com a sanção da LGPD, surgiram na arena política conflitos como a disputa pelo controle e definição da autoridade reguladora e fiscalizadora, bem como desentendimentos e negociações durante a tramitação da lei no Congresso Nacional, onde diferentes setores tentaram moldar o texto final da lei para proteger seus próprios interesses. Também houve forte pressão política pelo veto presidencial de dispositivos específicos, interesses contrapostos entre setores público e privado, além da fragmentação da coalizão multissetorial que participaram do processo de aprovação da lei.

Existem diferentes modelos de análise de políticas públicas. Esses modelos visam organizar e simplificar a compreensão de um fenômeno complexo, permitindo a identificação

de relações, padrões e causas-efeito a partir de determinadas abstrações teóricas. O modelo do ciclo de políticas públicas, pode ser encontrado em diversos estudos que analisam políticas públicas como um “conjunto de estágios inter-relacionados através dos quais os temas políticos (*policy issues*) e as deliberações fluam de uma forma mais ou menos sequencial desde os ‘*insumos*’ (problemas) até os ‘*produtos*’ (políticas)” (Howlett; Ramesh; Perl, 2013, p. 12). Isto é, o ciclo é um esquema desenvolvido para estruturar a vida da política pública em fases organizadas, sem necessariamente estabelecerem correlação entre si, mas que são de grande importância para compreender e simplificar o funcionamento da política (Secchi, 2010). O seu desenho em estágios traz às políticas públicas um certo dinamismo, ao mesmo tempo em que se percebe um movimento de continuidade, resultado do aprendizado que cada uma das fases proporciona (Jann e Wegrich, 2007).

A sequência de estágios ou etapas que constituem o ciclo de política pública varia de autor para autor. No entanto é comum a todos que utilizam a ideia que a política pública é formada por três fases: formulação, implementação e avaliação. A fase da formulação se refere ao momento de elaboração e planejamento da política pública. Alguns autores a dividem em identificação do problema, formação da agenda, formulação de alternativas e tomada de decisão (Secchi, 2010).

A identificação do problema está ligada ao reconhecimento da existência de um problema pela sociedade (Jann; Wegrich, 2007). Esse problema é identificado na medida que a situação presente é distinta da ideal (Secchi, 2010), afetando a vida dos indivíduos. A fase da definição da agenda se refere ao momento em que o problema público passa a integrar a lista de prioridade do governo (Howlett; Ramesh; Perl, 2013). Já a fase da formulação das alternativas trata da análise sobre o que fazer com os problemas sociais existentes e priorizados. É nesse momento em que são discutidos os métodos mais adequados à resolução de cada situação e para cada público-alvo. A fase da tomada de decisão diz respeito à definição sobre o que será feito sobre o problema público (Secchi, 2010).

A implementação compreende um dos estágios mais importantes do ciclo de vida de uma política pública, pois é nesse estágio em que são colocadas em prática as atividades que buscam alcançar os objetivos estabelecidos para minimizar o problema público (Secchi, 2010). Trata-se do momento em que os planos desenhados passam a se tornar realidade e os resultados mais concretos das ações passam a ocorrer (Lotta, 2018). Com a implementação será possível

alcançar ou não as metas da política pública, sendo que problemas nessa fase poderão comprometer os resultados e continuidade da política.

Uma vez que as ações sejam implementadas produzirão resultados, que devem ser mensurados e analisados (Lotta, 2018). A partir disso será possível avaliar a eficácia, eficiência e efetividade da política pública, tendo como foco examinar os esforços empregados pelos governos visando resolver os problemas que assolam a sociedade (Howlett; Ramesh; Perl, 2013). O último estágio do ciclo de política pública é a fase de extinção. Para Secchi (2010) não é comum que ocorra a extinção de uma política pública, mas pode ocorrer, seja porque o problema foi resolvido, seja porque perdeu relevância social, seja porque não se adequa aos interesses políticos daqueles que estão no poder.

Cumprir destacar que a presente pesquisa analisa a implementação de uma política pública regulatória, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no contexto do Instituto Federal de Educação do Amazonas (IFAM). Assim, a próxima seção deve aprofundar a discussão sobre a implementação de políticas públicas com o intuito de esclarecer a importância dessa fase, bem como o modelo que será utilizado no estudo.

3.2. O processo de implementação de políticas públicas

A implementação, como já mencionado, é a fase de execução da política, em que ações concretas e são colocadas em prática para enfrentar o problema público (Souza, 2006; Schmidt, 2018). Também se entende a implementação como um estado de concretização dos objetivos de uma política, sendo que este ato se configura como um processo dinâmico envolvendo múltiplos atores em diferentes níveis e que desempenham importantes papéis, transcendendo a mera tradução da política em ação e podendo, inclusive, transformá-la (Najam, 1995).

Os estudos de implementação se reúnem em gerações de acordo com a evolução no entendimento e na abordagem desse campo de pesquisa, refletindo mudanças nos focos, nas metodologias e nas preocupações teóricas relacionadas ao processo de implementação (Howlett; Ramesh; Perl, 2013; Najam, 1995; Lotta 2018).

Nos estudos de primeira geração, os pesquisadores preocupavam-se mais com o aspecto normativo da política, centrando-se na execução burocrática, ou seja, no cumprimento das metas, objetivos e tarefas definidos na formulação da política e legitimados politicamente

(Lotta, 2018). Outra característica dessa geração é a defesa da implementação de cima para baixo, preocupada em garantir que os implementadores não desviassem dos objetivos (Lotta, 2018). Segundo Najan (1995) essa perspectiva analítica seria "clássica", assumindo que uma política seria implementada automaticamente após sua formulação.

Os pesquisadores da segunda geração se concentraram na formulação e no planejamento das políticas públicas, buscando entender os atores envolvidos no processo de decisão e como esses fatores políticos, sociais e institucionais influenciavam a implementação, isto é, demonstrar o quão complexa é essa etapa (Lotta, 2018). De maneira contraposta à geração anterior, nesta, a análise da implementação se dá numa perspectiva de baixo para cima (*bottom-up*), ou seja, “o que de fato acontece no momento da implementação” (Lotta, 2018, p.16). Para Najam (1995), essa geração é chamada de “empírica”, pois introduz um olhar mais crítico, com estudos de casos que revelam a complexidade política da implementação.

A terceira geração buscou compreender, para além das teorias anteriores, como a implementação realmente funciona, de forma mais complexa e sistêmica, levando em consideração a diversidade de fatores e atores envolvidos no processo, bem como os diferentes contextos que podem moldar a implementação (Lotta, 2018). Outra característica dessa geração é a proposição de modelos sintéticos capazes de melhorar os resultados das políticas públicas.

A quarta geração é vista como o estágio mais recente da pesquisa nessa área, caracterizada por uma pluralidade de modelos que buscam captar a complexidade e a multidimensionalidade do processo de implementação da política pública em contextos diversos (Lotta, 2018). Além disso, cumpre mencionar que os estudos contemporâneos sobre implementação de políticas públicas buscam analisar processo situado no tempo e espaço, reconhecendo a heterogeneidade territorial e social (Lotta, 2018).

Deve-se mencionar que a implementação não é necessariamente realizada exclusivamente por agentes do Estado, outros participantes também podem ser incumbidos desta tarefa, como instâncias não governamentais, com fins lucrativos ou não, a partir de uma parceria público-privada. Apesar disso, permanece a responsabilidade estatal pela coordenação da execução das atividades e monitoramento das ações (Schmidt, 2018). Seja como for, os agentes implementadores são encarregados da efetivação da política (Aretche, 2001). Eles

possuem alta influencia na maneira em que a política é implementada, na quantidade e qualidade oferecida aos beneficiários da política (Lotta, 2012; Lotta, 2018).

Os implementadores podem interferir na execução da política pública por meio de suas próprias agendas, decisões e ações, influenciando diretamente o processo de implementação, visto que atuam na fase de execução. Em geral, possuem autonomia e podem tomar decisões que nem sempre estão totalmente alinhadas com os objetivos originalmente estabelecidos na formulação da política (Lotta, 2012; Lotta, 2018).

A autonomia dos implementadores permite que façam ajustes na forma de execução ou até mesmo nas ações previstas pela política pública. Isso se dá pelo exercício da discricionariedade administrativa, pois são esses agentes que decidem como aplicar a política na prática, quais ações são mais adequadas ao contexto local e se os instrumentos previstos serão adotados integralmente ou com adaptações (Lipsky, 2019).

Discricionariedade é compreendida como espaço de liberdade e autonomia que os agentes públicos têm para tomar decisões e agir na execução da política, mas dentro de certos limites estabelecidos por regras e procedimentos organizacionais (Lipsky, 2019). Esses agentes, chamados de burocratas, possuem funções e posições distintas dentro do sistema de implementação de políticas públicas (Lotta, 2018). Dentre eles, os burocratas de alto escalão que ocupam posição de liderança e decisão estratégica, formulam as políticas e coordenam as ações administrativas (Hoyler; Campos, 2019); os burocratas de médio escalão estão em posições intermediárias, coordenando e apoiando a implementação, bem como ligando os formuladores de políticas aos burocratas de rua (Cavalcante; Lotta, 2015); os burocratas de *back office* atuam como apoio técnico e administrativo em tarefas de suporte e gestão de processos internos sem contato direto com os usuários (Hoyler; Campos, 2019).

Já os burocratas de nível de rua, ou burocratas de linha de frente (Lipsky, 2019, p. 81), interagem diretamente com a população, realizando, por meio da mais alta discricionariedade, ações de implementação das políticas públicas (Lotta, 2018; Lipsky, 2019). Como estão mais próximos do público-alvo, os implementadores não apenas executam a política, mas influenciam diretamente seus resultados, sendo corresponsáveis por seu sucesso ou fracasso frente às metas estabelecidas.

Assim, para entender como a implementação das políticas funciona, adotam-se modelos analíticos como ferramenta para identificar atores, processos e fatores dos possíveis obstáculos ou facilitadores da execução. Em seus estudos, Souza (2006) e Lotta (2018) apresentam modelos como: ambientes de formulação e implementação de Matland (1995), coalizões de defesa de Sabatier e Smith (1993), "Garbage Can" ou lixeira de Kingdon (1984), arenas sociais comentada por Marques (2000) e o protocolo dos 5Cs de Najam (1995).

Este último será o modelo analítico adotado nesta pesquisa tendo em vista sua abordagem integradora e capaz de captar a complexidade dos fatores relacionados ao conteúdo da política, ao contexto institucional e às dinâmicas de atores envolvidos, permitindo compreender melhor os desafios enfrentados na implementação da LGPD no IFAM.

3.3. Protocolo 5C de Najam (1995)

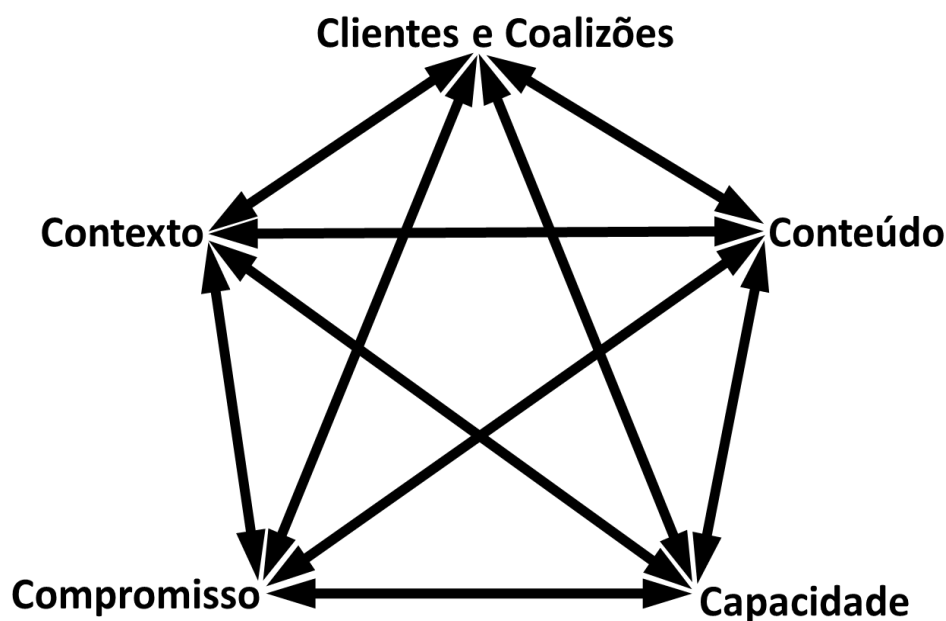
Najam (1995), em seu trabalho intitulado *"Learning from the Literature on Policy Implementation: A Synthesis Perspective"*, oferece uma contribuição significativa para a compreensão da implementação de políticas públicas, ao concentrar suas análises onde ela realmente acontece e buscando compreender as complexidades e desafios desse processo.

Cumprir destacar que Najam (1995, p. 17) faz parte da terceira geração de analistas de implementação, geração denominada por ele de “analítica”. Essa geração busca entender como a implementação ocorre e por que funciona da maneira que funciona, identificando as variáveis e fatores críticos que influenciam o sucesso ou a falha na implementação, levando em consideração a multiplicidade de atores e seus interesses (Caves; Baumann; Renold, 2019; Cabral; Castro, 2020).

A partir dessa conjuntura, Najam (1995) identificou uma série de variáveis explicativas que afetam a implementação da política pública. Essas variáveis dão origem a criação de uma matriz analítica denominada Matriz 5Cs ou Protocolo 5Cs (“the 5C protocol”). A Matriz 5C condensa um conjunto de cinco variáveis interligadas reconhecendo que a implementação não se limita à questão administrativa, constituindo então um processo político complexo que se desenvolve através de uma rede de atores atuando em diversos níveis afetando a implementação das políticas públicas (Najam, 1995; Zani; Costa, 2014; Silva; Gomes, 2022)

As cinco variáveis consideradas por Najam (1995) na Matriz 5Cs são: (1) conteúdo, (2) contexto, (3) compromisso, (4) capacidade e (5) clientes (ou beneficiários) e coalizões, conforme demonstra a Figura 7. Cada uma dessas variáveis interconectadas representa um componente para a análise da implementação de políticas, além de permitir uma avaliação contextualizada e abrangente do processo.

Figura 7 - Protocolo 5Cs



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Najam (1995, p.35)

As cinco variáveis exercem influência mútua entre si, isto é, cada uma delas não opera isoladamente, mas há uma interdependência significativa entre elas, onde a mudança em uma variável pode impactar as demais e a intensidade dessa influência pode variar dependendo do tipo política pública em análise (Cabral; Castro, 2020; Caves; Baumann; Renold, 2019).

A variável conteúdo (*content*) está relacionada às características intrínsecas da política e envolve a clareza dos objetivos, a coerência das soluções propostas, o poder coercitivo e regulatório estabelecido pela norma que orienta a política. Também pode considerar sua teoria casual ou a complexidade do problema que a política pública se propõe a resolver. A análise do conteúdo permite determinar se a política é prática, viável e compreensível aos agentes implementadores e/ou seus beneficiários (Najam, 1995).

A categoria contexto (*context*) examina o ambiente institucional no qual a política é implementada, incluindo fatores sociais, políticos, econômicos e legais que podem influenciar direta ou indiretamente o sucesso ou fracasso da implementação. Um entendimento do contexto é vital para adaptar as políticas às realidades locais. Esse item é particularmente relevante quando se pretende analisar a implementação de uma política nacional no contexto local – situação da presente pesquisa. Essa categoria busca avaliar se a implementação se baseia em condições concretas e no apoio de *stakeholders* locais, dado que valores e crenças prevalentes entre os implementadores podem afetar de forma positiva e negativa a maneira como as políticas realizadas (Najam, 1995).

A variável compromisso (*commitment*) diz respeito ao envolvimento e comprometimento de todos os atores envolvidos com a política, desde os agentes implementadores de nível de rua, os gestores de nível médio, as lideranças ou tomadores de decisão. O compromisso é essencial para garantir que os recursos necessários sejam alocados e haja um engajamento genuíno de todos os participantes ao longo do processo (Najam, 1995; Zani; Costa, 2014; Cabral; Castro, 2020;). Ademais, cumpre destacar que Najam (1995) adverte que a falta desse comprometimento pode levar à inércia e à falta de progresso na implementação.

A categoria capacidade (*capacity*) envolve os recursos administrativos disponíveis e adequados para a realizar a implementação da política pública, incluindo recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Para Najam (1995) é crucial avaliar se a instituição responsável pela implementação dispõe das competências e infraestrutura necessárias para levar a cabo as suas obrigações, além de analisar a formação e prontidão dos agentes implementadores encarregados de executar a política. Nessa perspectiva, a falta de capacidade pode se manifestar de várias maneiras, como a insuficiência de pessoal qualificado para lidar com as demandas de implementação ou a falta de infraestrutura necessária para executar uma política (Dongol; Heinen, 2012; Cabral; Castro, 2020).

A variável clientes (beneficiários) e coalizões (*clients and coalitions*) diz respeito à colaboração entre os diferentes atores e partes interessadas que desempenham um importante papel na implementação da política pública. Najam (1995) observa que a inclusão e o engajamento dos grupos-alvo são fundamentais para o sucesso da implementação, pois a

negligência às necessidades e interesses desses agentes pode resultar em resistência e falta de engajamento na execução da implementação.

Com isso, as variáveis que constituem a Matriz 5C permitem examinar as distintas dimensões e inter-relações que acontecem na implementação de políticas públicas, não apenas como um processo técnico, mas como um fenômeno social complexo que requer uma abordagem holística.

Esse modelo analítico já foi utilizado por outros pesquisadores em diferentes contextos com o intuito de analisar os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso da implementação.

Dongol e Heinen (2012), utilizaram o protocolo 5C para analisar políticas ambientais no Nepal. O estudo destacou que o conteúdo das políticas era adequado, mas a capacidade limitada, o contexto político instável e o baixo compromisso das partes interessadas dificultaram a implementação efetiva das ações contra o comércio internacional ilegal de espécies ameaçadas da fauna e flora silvestres.

Na investigação de Zani e Costa (2014), a Matriz 5C foi adotada como referencial analítico da implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Durante a pesquisa, examinou-se como as variáveis de conteúdo, contexto e capacidade influenciaram a execução do programa, concluindo que a falta de coordenação e de recursos comprometeu os resultados esperados. Apesar disso, observou-se também como avanço no processo de implementação o contexto interinstitucional, atinente à variável cliente e coalizões, no qual a interação entre movimentos sociais, órgãos públicos e agentes fomentando atualizações constantes no escopo do programa.

Na pesquisa de Caves, Baumann e Renold (2019), foi realizada uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar os fatores que influenciam a implementação de reformas na Educação e Formação Profissional (VET). Utilizando o modelo 5C de Najam como base, os autores desenvolveram uma ferramenta de análise para classificar fatores como recursos (pessoal, finanças e pesquisa), envolvimento de partes interessadas (empregadores, educadores e intermediários) e o ritmo da reforma com o sucesso ou o fracasso da implementação.

Cabral e Castro (2020), aplicaram a Matriz 5C para avaliar a implementação da política de compras públicas sustentáveis em uma instituição federal de ensino, CEFET/RJ. O estudo revelou que a baixa capacidade institucional e o compromisso limitado foram os principais obstáculos, enquanto o contexto legal favorável não foi suficiente para garantir a efetividade das compras públicas sustentáveis.

Silva e Gomes (2022), empregaram a Matriz 5C para avaliar a implementação da política de compras públicas sustentáveis em institutos federais. Os autores focaram no conteúdo, contexto institucional e na capacidade operacional, identificando que embora o conteúdo esteja claro e exista um contexto organizacional favorável, é necessária maior atenção à capacidade administrativa, principalmente pela carência de capacitação.

Esses estudos, em sua grande maioria combinaram análise documental e entrevistas semiestruturadas como estratégia principal para investigar a implementação de políticas públicas em contextos diversos como compras sustentáveis, educação, conservação ambiental e políticas agrícolas. Quanto ao uso da Matriz 5C de Najam, os trabalhos confirmam sua relevância e aplicabilidade como ferramenta analítica, uma vez que foi possível organizar e analisar os desafios de implementação diante da interação entre as variáveis. Apesar disso, Caves, Baumann e Renold (2019), afirmam que a utilização da matriz é adequada para descrever o processo de implementação e não explicar a relação causal, representando uma limitação à pesquisa.

Diferentemente dos estudos brasileiros anteriores, que empregaram a Matriz 5C de forma qualitativa (Cabral; Castro, 2020; Zani; Costa, 2014), esta dissertação adotou uma abordagem quantitativa, o que exigiu um esforço redobrado na fase de elaboração do instrumento de coleta. O principal desafio foi traduzir os construtos teóricos, intrinsecamente inter-relacionados, em perguntas objetivas para o questionário, de modo que cada questão estivesse relacionada a uma única variável. Ao fazê-lo, este estudo, de forma inédita no Brasil, emprega métodos quantitativos para operacionalizar o protocolo 5C, demonstrando a viabilidade dessa abordagem para o campo de análise de implementação de políticas públicas.

Considerações finais do capítulo

Este capítulo explorou a definição de políticas públicas, o modelo do ciclo de políticas públicas, sua implementação e a Matriz 5C de Najam (1995), que emergiu como uma ferramenta para desvendar os fatores que moldam a implementação, destacando a integração e interdependência existente entre os grupos causais de conteúdo, contexto, capacidade, compromisso e clientes e coalizões.

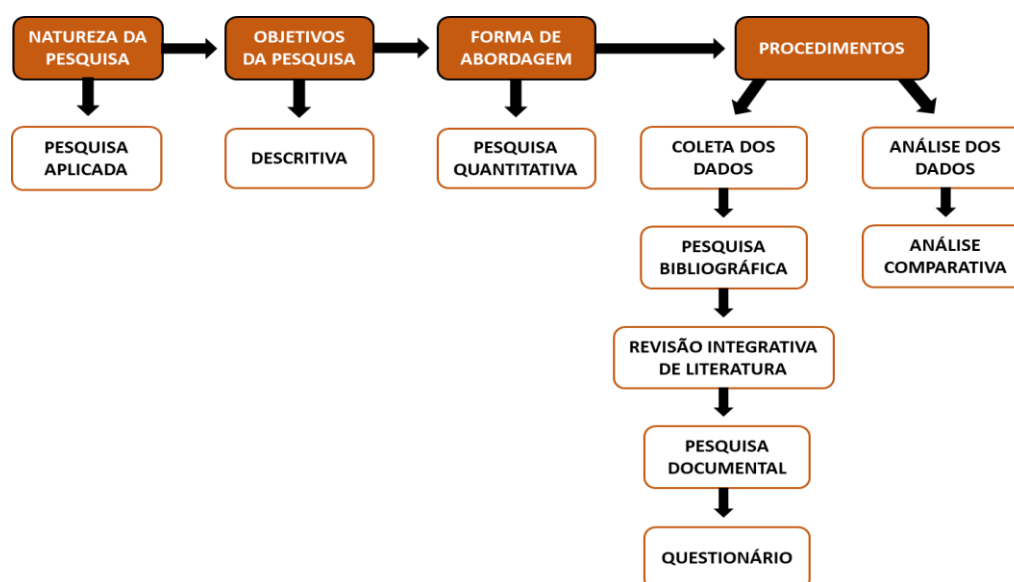
Foi possível compreender que políticas públicas são ações governamentais complexas, direcionadas à solução de problemas coletivos. A LGPD é considerada uma política pública regulatória porque se trata de uma ação do Estado que normatiza como os dados pessoais são coletados, utilizados, armazenados e descartados, buscando equilibrar os interesses das organizações com os direitos dos indivíduos. Sua implementação envolve um processo político dinâmico e com diversos atores em diversos níveis, principalmente porque trata-se de uma política nacional a ser implementada no contexto local.

A relevância em adotar o modelo 5C de Najam para a análise da implementação da LGPD no âmbito do IFAM reside em sua capacidade de oferecer uma visão holística da implementação, reconhecendo que o sucesso de uma política depende de uma complexa interação de variáveis.

4. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o percurso metodológico para investigar a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no âmbito da Reitoria do Instituto Federal do Amazonas (IFAM). A descrição dos procedimentos empregados visa garantir a transparência, a replicabilidade e a robustez científica do estudo, permitindo que outros pesquisadores possam compreender, avaliar e, se desejarem, reproduzir a investigação em contextos similares. Assim, a trajetória percorrida está sistematizada na Figura 8, que oferece uma visão das etapas de classificação da pesquisa, seguida dos procedimentos empregados na coleta e análise dos dados.

Figura 8 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

4.1. Classificação da Pesquisa

A presente investigação, de natureza aplicada, tem como foco a geração de conhecimento prático para a resolução de um problema concreto (Gil, 2021) e circunscrito à realidade do IFAM. O estudo busca não apenas o avanço teórico ou compreender o fenômeno da implementação da LGPD no instituto, observando sua aplicação a partir da Reitoria, mas também propor intervenções concretas oferecendo subsídios operacionais para a gestão institucional, materializados em um Relatório Técnico Conclusivo oferecendo um plano de ação estratégico e uma minuta da Política Interna de Proteção de Dados Pessoais do IFAM.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. É descritiva porque se propõe a caracterizar o estado atual da implementação da LGPD no IFAM. Descreve as percepções, os conhecimentos e as práticas (Prodanov; Freitas, 2013) dos servidores da Reitoria em relação à política pública regulatória. Estabelece relações entre as variáveis do modelo analítico adotado e o estágio de implementação identificado na instituição.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa. A opção por esta abordagem justifica-se pela necessidade de obter dados mensuráveis que permitam construir um panorama objetivo e generalizável sobre o nível de conhecimento, as percepções e os desafios enfrentados pelos funcionários da Reitoria do IFAM em relação à adequação das operações institucionais que manipulam dados pessoais às diretrizes da LGPD. A abordagem quantitativa possibilita a aplicação de técnicas estatísticas que conferem precisão e segurança às inferências realizadas, além de permitir a identificação de padrões e correlações entre as variáveis investigadas (Richardson, 2012).

4.2. Coleta de Dados

Quanto aos procedimentos técnicos para a coleta de dados, a pesquisa combina diferentes delineamentos que, segundo Gil (2021), conferem maior robustez ao processo investigativo: (i) pesquisa bibliográfica e revisão integrativa da literatura, voltadas para a sustentação teórica do objeto de estudo; (ii) pesquisa documental, direcionada à análise de normativos e documentos institucionais; e (iii) levantamento de campo, operacionalizado por meio da aplicação de um questionário estruturado. Nesse sentido, conforme recomendam Prodanov e Freitas (2013) para estruturação de investigações de natureza aplicada, o desenho metodológico foi executado em três fases distintas e complementares. Essa estratégia viabilizou a triangulação de fontes e métodos, permitindo o aprofundamento e a validação cruzada dos dados analisados.

4.2.1. Fase 1 – Revisão Bibliográfica e Integrativa da Literatura

O primeiro passo da pesquisa foi a realização da revisão bibliográfica, com levantamento e análise da produção científica nacional e internacional sobre políticas públicas, implementação, modelos de análise da implementação. Especificamente, sobre a

implementação da LGPD em instituições federais de ensino foi realizada uma revisão integrativa da literatura, que permite a sintetização e análise dos estudos disponíveis com o propósito de se compreender o estado atual do conhecimento a ser investigado e identificar lacunas para futuras pesquisas (Souza; Silva; Carvalho, 2010). A partir disso, a revisão integrativa foi organizada em seis estágios: 1) elaboração do tema norteador da pesquisa; 2) levantamento bibliográfico; 3) organização dos estudos selecionados; 4) análise dos dados coletados; 5) discussão dos resultados e 6) apresentação e divulgação da revisão (Souza; Silva; Carvalho, 2010; Sobral; Campos, 2012)

No primeiro estágio, definiu-se como tema norteador da investigação: estudos científicos relacionados à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino. No segundo estágio realizou-se o levantamento bibliográfico em diferentes bases de dados: Web of Science, Scopus, Google Scholar e SciELO. Para isso, foram empregados os descritores “LGPD”, “proteção de dados”, “implementação” e “instituição de ensino”. Nas bases Web of Science e Scopus, foram utilizados os descritores em língua inglesa “implementation”, “personal data protection”, “data protection”, “LGPD” e “educational institutions”, no entanto, obteve-se resultado apenas para a combinação “data protection” AND “educational institutions”.

Na referida busca foram aplicados os seguintes critérios de inclusão: artigos científicos, publicados nos últimos 5 anos²², com acesso aberto e disponível. O resultado do levantamento bibliográfico encontra-se consolidado na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultado do levantamento dos artigos relacionados à implementação da LGPD nas instituições federais de ensino

Base de dados	Descritores de busca	Resultado
Web of Science	“data protection” OR “LGPD” AND “educational institutions”	08
Scopus		12
SciELO		46
Google Scholar	“implementação” AND “LGPD” AND “proteção de dados”	122

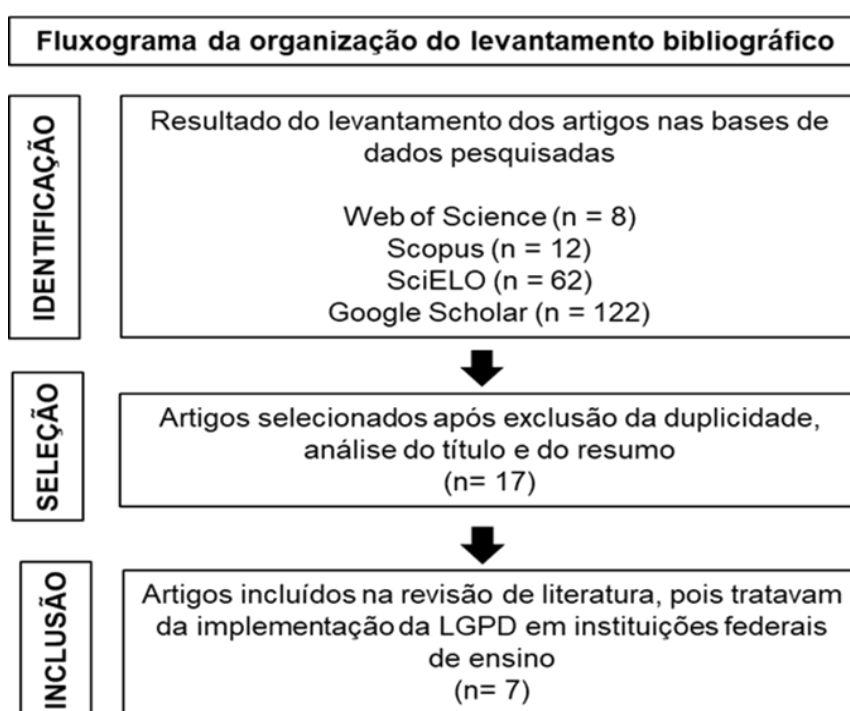
22 O recorte temporal aplicado visa garantir que os estudos reflitam o estado da arte após a entrada em vigor da LGPD (2020). Este intervalo assegura que as práticas de tratamento de dados e segurança da informação descritas na bibliografia selecionada estejam harmonizadas com a legislação de proteção de dados pessoais.

Total de artigos encontrados	188
------------------------------	-----

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

No terceiro estágio da pesquisa, considerando os 188 estudos encontrados nas bases de dados, os artigos foram selecionados a partir de seu título e resumo, sendo eliminados os artigos em duplicidade e os artigos que não estavam relacionados à implementação da LGPD em instituições federais de ensino. Como resultado, foram identificados sete artigos (Figura 7), que foram analisados na etapa seguinte.

Figura 9 - Organização dos estudos selecionados



Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

No quarto estágio, os sete artigos selecionados foram lidos e analisados em sua íntegra, buscando-se identificar o panorama atual da implementação da LGPD nas instituições federais de ensino, bem como mapear os principais desafios e avanços apontados pelos pesquisadores quanto à adequação desses órgãos à legislação de proteção de dados.

Os estágios cinco e seis analisam e sintetizam os estudos que abordam os desafios e avanços dessa política regulatória no contexto acadêmico. Com isso, foi possível destacar os avanços e as dificuldades enfrentadas pelas instituições na adequação às exigências da lei, buscando compreender se esses elementos são similares ou específicos de cada contexto (ver capítulo 2).

4.2.2. Fase 2 – Pesquisa Documental

Na segunda fase da pesquisa, caracterizada como pesquisa documental segundo Gil (2021), realizou-se uma análise sistemática de documentos institucionais do IFAM e legislações correlatas. Foram examinados: (a) o arcabouço legal (Lei 13.709/18, Constituição Federal, Lei de Acesso à Informação); (b) guias orientativos da ANPD e CGU; (c) documentos estratégicos do IFAM (Estatuto, Regimento Geral, PDI, Relatórios de Gestão do IFAM, PDTIC); (d) normativos internos (Políticas de Segurança da Informação, portarias, resoluções); e (e) editais de processos seletivos e contratos administrativos. O objetivo foi mapear as iniciativas formais de adequação à LGPD para, conforme preconiza o autor, contrastá-las com as percepções coletadas na fase seguinte.

No caso específico dos editais de processos seletivos, foram também analisados seus respectivos resultados e contratos administrativos elaborados antes e após a sanção da Lei 13.709/18, conforme Tabela 3. A opção por analisar os três anos anteriores à promulgação da LGPD (2015, 2016 e 2017) permitiu estabelecer uma linha de base do comportamento institucional antes do novo marco regulatório. Já a análise dos documentos elaborados no IFAM pós-vigência (considerando que a LGPD entrou em vigor em 2020) visou verificar o grau de internalização das diretrizes da lei nos instrumentos institucionais após o período de adaptação.

Considerando o elevado volume de documentos produzidos anualmente pela Reitoria do IFAM, adotou-se um recorte amostral de instrumentos tanto da área-meio quanto da área-fim. Essa seleção por amostragem ampara-se em Prodanov e Freitas (2013), que a recomendam quando o universo de dados é muito amplo, tornando inviável a análise do todo. Assim, foram selecionadas cinco amostras de contratos e quatro amostras de editais de processos seletivos, com foco na área de ensino, pesquisa, extensão e gestão de pessoas. Essa escolha justifica-se por contemplar as atividades finalísticas da instituição (ensino, pesquisa e extensão) e as atividades meio (gestão de pessoas e contratos), permitindo uma análise abrangente do estágio de adequação à LGPD nos diferentes processos institucionais.

Tabela 3 - Quantidade de Editais de Processos Seletivos e Contratos Administrativos analisados

Documentos	Pré-vigência da LGPD	Pós-vigência da LGPD
------------	----------------------	----------------------

	2015	2016	2017	2021	2022	2023	2024	2025
Contratos	2	2	2	5	5	5	5	5
Editais	4	4	4	4	4	4	4	4
Resultados dos Editais	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

Para a análise desses documentos institucionais considerou-se como parâmetro de conformidade, não apenas as disposições da Lei nº 13.709/2018, mas também o Guia de Boas Práticas para Implementação da LGPD na Administração Pública Federal da CGU (2020) e os guias da ANPD: Guia de elaboração do Programa de Governança em Privacidade - PPSI (ANPD, 2024) e o Guia orientativo de Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público (ANPD, 2023). Esses documentos orientam sobre a necessidade de adequação dos contratos administrativos com a inclusão de cláusulas específicas de proteção de dados e o equilíbrio entre a transparência exigida pela publicidade dos resultados e a proteção de dados pessoais, evitando qualquer exposição desnecessária de dados.

Complementarmente, foram examinados os Relatórios de Gestão da Ouvidoria do IFAM referentes aos exercícios de 2021, 2022, 2023, 2024 e 2025²³, para identificar manifestações (reclamações, denúncias, pedidos de informação) relacionadas à proteção de dados pessoais ou à Lei nº 13.709/2018. O objetivo foi verificar a existência de demandas externas que pudessem indicar pressão dos titulares (clientes) ou a atuação de coalizões sobre a implementação da LGPD no âmbito do IFAM.

Para fundamentar a elaboração da minuta da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM, foi realizada uma análise comparativa de documentos normativos já consolidados e publicamente disponíveis nos portais institucionais de outras Instituições Federais de Ensino.

A busca foi realizada por meio de consulta direta aos sites institucionais, utilizando os campos de pesquisa com os termos "LGPD", "Política de Proteção de Dados" e "Privacidade", além da navegação pelas seções de transparência e governança de cada órgão, tais como o

²³ Os Relatórios de Gestão da Ouvidoria estão disponíveis na página da Ouvidoria no Portal Institucional do IFAM e podem ser acessados no link a seguir: <https://www2.ifam.edu.br/instituicao/ouvidoria/relatorios>

Instituto Federal de Roraima (IFRR), o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG), o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), o Instituto Federal de São Paulo (IFSP) e o Instituto Federal do Ceará (IFCE). Essa consulta permitiu identificar diferentes abordagens, estruturas e boas práticas adotadas por órgãos congêneres no processo de adequação à LGPD. Adicionalmente, tomou-se como referência o "Modelo de Política de Proteção de Dados Pessoais" (versão 1.1, 2024)²⁴, elaborado pela Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, que oferece um template alinhado às diretrizes da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e às particularidades da Administração Pública Federal. A análise dessas fontes foi essencial para adaptar a minuta à realidade do IFAM, assegurando que o produto técnico tecnológico proposto estivesse em consonância com as melhores práticas do setor público e com a legislação de proteção de dados.

4.2.3. Fase 3 – Levantamento empírico

Na terceira fase da pesquisa, foram definidas a população da pesquisa, os procedimentos amostrais e de levantamento de dados, além das informações a serem coletadas.

4.2.3.1. Definição da População

A população-alvo desta pesquisa é composta por todos os servidores (técnicos-administrativos em educação e docentes) e colaboradores que atuam na Reitoria do IFAM e que manipulam dados pessoais em suas atividades laborais. Essa delimitação cumpre os preceitos de Gil (2021) sobre a importância de definir claramente as características comuns do universo investigado, garantindo que os sujeitos selecionados guardem estrita relação com o problema de pesquisa e com os objetivos do estudo. A opção por circunscrever o estudo à Reitoria fundamenta-se em três razões principais:

- **Função estratégica:** Conforme estabelecido no Regimento Geral (IFAM, 2011), a Reitoria constitui o órgão executivo superior responsável pela administração central,

²⁴ O "Modelo de Política de Proteção de Dados Pessoais" (versão 1.1, 2024), elaborado pela Secretaria de Governo Digital (SGD) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, consiste em um template estruturado que orienta os órgãos da Administração Pública Federal na elaboração de suas políticas internas de proteção de dados em atendimento à LGPD.

coordenação e supervisão de todas as atividades do instituto. Cabe-lhe a orientação normativa e a articulação multicampi para garantir a padronização e efetividade das políticas institucionais, inclusive no que se refere à implementação da LGPD em toda a instituição.

- Concentração de processos decisórios: As políticas, diretrizes e normativos internos relacionados à proteção de dados pessoais são formulados e disseminados a partir da Reitoria para os demais *campi* do IFAM.
- Viabilidade operacional: A concentração geográfica dos participantes na sede da Reitoria, localizada em Manaus, facilita o acesso aos dados e adesão à pesquisa.

Assim, o público-alvo desta pesquisa, é de 185²⁵ funcionários da Reitoria do IFAM, distribuídos conforme demonstrado na Tabela 1 (no Capítulo 2).

4.2.3.2. Procedimento Amostral

Para a seleção da amostra, adotou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência e com caráter intencional, respaldada nos critérios de escolha de Gil (2021) e na definição do plano amostral de Bolfarine e Bussab (2005). Sob essa ótica, foram convidados a participar todos os trabalhadores da Reitoria do IFAM cujas atribuições envolvem, direta ou indiretamente, o tratamento de dados pessoais. Este critério assegura que a amostra seja composta por informantes-chave, diretamente implicados na operacionalização da política pública de proteção de dados pessoais.

Considerando 185 indivíduos, um nível de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 5%, o tamanho mínimo da amostra para garantir representatividade estatística foi calculado em 119 respostas, aplicando fórmula para populações finitas (Bolfarine; Bussab, 2005).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

²⁵ Dados extraídos da Plataforma Nilo Peçanha (ano base 2024) e fornecidos pela PROGESP em consulta via Lei de Acesso à Informação.

- n = tamanho da amostra
- $Z = 1,96$ (escore para o nível de confiança de 95%)
- $p = 0,50$ (proporção esperada, que maximiza o tamanho da amostra)
- $q = 1-p = 0,50$
- $N = 185$ (tamanho da população)
- $e = 0,05$ (margem de erro de 5%)

4.2.3.3. Instrumento de levantamento de dados empíricos

Para a coleta de dados primários, o instrumento utilizado constitui-se de um questionário estruturado, autoaplicável, desenvolvido na plataforma Google Forms. A opção pelo questionário eletrônico justifica-se pela facilidade de distribuição, pela padronização das perguntas, pela garantia de anonimato e pela praticidade na tabulação e análise dos dados (Marconi; Lakatos, 2017). A elaboração do instrumento baseou-se em quatro pilares:

1. Arcabouço legal da LGPD (Lei nº 13.709/2018), especialmente no que se refere aos conceitos de dado pessoal, dado sensível, tratamento, direitos dos titulares, exigências e papéis institucionais.
2. Revisão integrativa da literatura (Capítulo 2), que identificou os principais desafios, avanços e boas práticas na implementação da LGPD em instituições federais de ensino, permitindo a construção de questões baseadas em evidências empíricas consolidadas e que investigassem a ocorrência desses mesmos fenômenos no IFAM.
3. Auditoria do TCU: O questionário incorporou elementos do instrumento de coleta utilizado no Acórdão 1372/2025 do Tribunal de Contas da União (TCU), que avaliou os controles implementados pelas organizações públicas federais para adequação à LGPD, permitindo comparar a percepção local com o diagnóstico nacional.
4. Modelo analítico Matriz 5C de Najam (1995), que forneceu a estrutura teórica para organização das cinco variáveis investigadas (Conteúdo, Contexto, Capacidade,

Compromisso, Clientes e Coalizões), garantindo que cada constructo teórico fosse traduzido em perguntas mensuráveis.

O questionário foi desenvolvido em dois blocos, conforme descrito no Quadro 5. O primeiro bloco busca construir o perfil institucional do respondente. O segundo bloco está subdividido em cinco categorias, de modo que cada categoria corresponde a uma das cinco variáveis da matriz proposta por Najam (1995).

O questionário constituiu-se como o instrumento central para a coleta de dados primários, permitindo captar a percepção dos trabalhadores que lidam com dados pessoais acerca da LGPD no IFAM. O instrumento adotou predominantemente questões fechadas de múltipla escolha e, complementarmente, questões abertas para aprofundar aspectos qualitativos. Essa estrutura mista alinha-se a Marconi e Lakatos (2017), que destacam a eficácia do questionário em obter respostas rápidas, precisas e que permitam a liberdade de expressão em pontos complexos. Assim, buscou-se levantar informações sobre conhecimentos, comportamentos e desafios desses servidores frente às exigências legais.

Quadro 5 – Composição do questionário de coleta de dados

BLOCO A	PERFIL	Construção do perfil geral dos entrevistados relacionado ao enquadramento funcional, cargo de gestão, tempo de serviço, formação acadêmica, gênero, setor de lotação e modalidade de trabalho.	
BLOCO B	Variável	Perguntas relacionadas	Fonte
	CONTEÚDO	Informações sobre a compreensão dos servidores quanto as principais conceitos e tipos de dados pessoais e sensíveis trazidos no texto da LGPD, direitos, responsabilidades, procedimentos e operações de tratamento e as sanções relacionados à lei.	Brasil (2018); Najam (1995); TCU (2025); Rojas e Medeiros (2021); Teixeira e Moreira (2023); Santos e Pereira (2023); Almeida, Araújo e Oprime (2023)

	CONTEXTO	Informações sobre o ambiente e estrutura institucional do IFAM, a cultura organizacional relacionada à privacidade, o grau de suporte da liderança, além dos fatores que influenciam a adoção da lei.	Najam (1995); TCU (2025); Rojas e Medeiros (2021); Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022); Teixeira e Moreira (2023); Somoza et al (2024); Souza, Belda e Arima (2022)
	CAPACIDADE	Informações sobre o conhecimento dos servidores sobre as responsabilidades na proteção de dados pessoais, informações sobre a participação em treinamentos ou capacitações sobre a LGPD, habilidades técnicas dos servidores, recursos e infraestrutura tecnológica disponíveis para adequação e sobre o encarregado de dados na instituição.	Najam (1995); TCU (2025); Rojas e Medeiros (2021); Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022); Santos e Pereira (2023); Teixeira e Moreira (2023); Somoza et al (2024); Souza, Belda e Arima (2022)
	COMPROMISSO	Informações sobre o grau de engajamento dos gestores, nível de comprometimento e importância atribuída à proteção de dados pelos servidores, adesão às políticas e procedimentos instituídos e disposição para mudança.	Najam (1995); TCU (2025); Rojas e Medeiros (2021); Santos e Pereira (2023); Teixeira e Moreira (2023); Somoza et al (2024); Souza, Belda e Arima (2022)
	CLIENTES e COALIZÕES	Informações sobre o grau de clareza e transparência no fornecimento de informações aos titulares, nível de cooperação entre grupos internos na formação de coalizão, grau de resistência à adequação e interação e pressão exercida pelos clientes.	Najam (1995); Rojas e Medeiros (2021); Teixeira e Moreira (2023); Santos e Pereira (2023); Almeida, Araújo e Oprime (2023); Souza, Belda e Arima (2022); Somoza et al (2024); Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022)
BLOCO B	Perguntas Abertas	Indicações dos principais entraves, falhas e vulnerabilidades atuais que impedem a adequação, bem como a sugestão de propostas de solução e possíveis caminhos a serem seguidos para a conformidade plena, percebidos pelos servidores em relação à implementação da LGPD no IFAM.	Rojas e Medeiros (2021); Teixeira e Moreira (2023); Santos e Pereira (2023); Almeida, Araújo e Oprime (2023); Souza, Belda e Arima (2022); Somoza et al (2024); Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3.4. Validação do Instrumento de Coleta de Dados empíricos (Pré-Teste)

Para assegurar a validade do questionário, realizou-se um pré-teste piloto entre os dias 18 e 31 de agosto de 2025, aplicado a 7 servidores da Reitoria do IFAM (dois docentes e cinco técnicos-administrativos) excluídos da amostra final. Essa etapa cumpre a recomendação de Gil (2021) sobre a necessidade de aplicar o instrumento a um grupo reduzido para detectar falhas, ambiguidades e inconsistências antes da coleta definitiva. Conforme os objetivos propostos por Marconi e Lakatos (2017) para a validação de um questionário, a aplicação buscou: (i) verificar a clareza e compreensão das perguntas; (ii) identificar dubiedades; (iii) checar o entendimento dos termos técnicos; (iv) cronometrar o tempo de resposta; e (v) testar a funcionalidade da plataforma eletrônica.

Com base nos feedbacks recebidos, realizaram-se ajustes semânticos em questões e alternativas para alinhá-las à linguagem cotidiana institucional. O tempo médio de preenchimento situou-se entre 10 e 25 minutos, sendo considerado adequado. Após esse refinamento, o instrumento foi considerado apto para a aplicação em larga escala, assegurando que os dados coletados refletissem com maior precisão a percepção dos respondentes.

4.2.3.5. Coleta de dados empíricos

A coleta de dados por meio da aplicação do questionário ocorreu no período de 10/11/2025 a 11/11/2025, iniciando-se com o envio de convite através de e-mail personalizado a cada servidor, contendo: (i) apresentação do pesquisador e da pesquisa; (ii) explicação sobre a importância da participação; (iii) link de acesso ao questionário no Google Forms; (iv) prazo para resposta (inicialmente 15 dias).

Foram realizados dois envios de lembrete: o primeiro, 7 dias após o convite inicial; o segundo, 3 dias antes do encerramento do prazo. Em seguida, visando aumentar a taxa de resposta, foi realizado o contato pessoal com os funcionários que ainda não haviam participado da pesquisa e por meio de mensagem encaminhada via aplicativo de mensagens (WhatsApp), realizou-se o envio do link do formulário para preenchimento. Ao final do período, a coleta foi

encerrada, e os dados foram exportados para planilha eletrônica (formato .xlsx) para tratamento e análise.

Dos 185 convites enviados, obteve-se 126 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 68,1% e assegura a representatividade estatística da amostra em relação à população.

4.2.3.6. Aspectos Éticos e Submissão ao Comitê de Ética

Em estrita observância às diretrizes da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a pesquisa envolvendo seres humanos, este estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal do Amazonas (CEP-IFAM). O processo de submissão, que envolveu o cadastro na Plataforma Brasil e a anexação de toda a documentação necessária (Carta de Anuência do Reitor do IFAM autorizando a realização da pesquisa na Reitoria, projeto de pesquisa completo, instrumento de coleta de dados e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE), recebeu o Parecer Consubstanciado de nº 7.955.662, o que atesta a sua conformidade com todos os princípios éticos exigidos para a proteção dos participantes da pesquisa.

A participação dos servidores foi condicionada à leitura e assinatura do TCLE na primeira seção do questionário online, documento que assegura o anonimato, a confidencialidade das informações. Esse documento trouxe informações sobre a liberdade de participação e o direito de desistir a qualquer momento sem qualquer prejuízo. Apresentou os objetivos e a justificativa do estudo, procedimentos de coleta, os possíveis riscos e benefícios potenciais da pesquisa, além do contato do pesquisador responsável e do CEP para esclarecimentos. A salvaguarda ética garantiu a autonomia e a voluntariedade da participação, fortalecendo a lisura do processo de coleta de dados.

4.3. Análise dos dados

Após a coleta de dados, a pesquisa seguiu para a fase de sua análise e interpretação. Esses processos, segundo Gil (2021, p. 156) organizam, classificam e interpretam as informações coletadas na pesquisa, com o objetivo de compreender seu significado, identificar padrões, relações e tendências, e fornecer respostas ao problema identificado.

Após a coleta, os dados passaram por um processo de preparação, tratamento e análise, visando transformar as informações brutas em achados significativos que respondessem aos objetivos da pesquisa. Este processo foi estruturado em etapas sequenciais e complementares, combinando técnicas quantitativas e culminando em uma estratégia de triangulação que integrou múltiplas fontes de evidência.

4.3.1. Preparação, Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados no Google Forms foram exportados para o software Microsoft Excel 2013, iniciando-se o processo de edição, codificação e tabulação, conforme as diretrizes de Gil (2021) para o tratamento de dados de interrogações.

As questões fechadas, de múltipla escolha com escalas nominais e ordinais, foram transformadas em códigos numéricos para viabilizar o tratamento estatístico, seguindo os preceitos de Gil (2021). Esse procedimento permitiu a padronização das informações para a análise de frequências, médias e correlações das variáveis do modelo Matriz 5C de Najam, garantindo consistência necessária para interpretar as interações entre o Conteúdo, o Contexto, o Compromisso, a Capacidade e os Clientes/Coalizões no processo de implementação da LGPD na Reitoria do IFAM.

Realizou-se ainda uma verificação minuciosa para identificar omissões ou inconsistências. Todas as 126 respostas foram validadas e consideradas plenamente consistentes, uma vez que a obrigatoriedade de preenchimento configurada no formulário eletrônico assegurou a integridade e completude da base de dados.

As respostas às duas perguntas abertas, voltadas a captar percepções aprofundadas sobre os desafios e oportunidades da LGPD no IFAM, foram submetidas à análise de conteúdo temática com base em Bardin (2016). O processo envolveu: (i) pré-análise, com leitura flutuante de todo o material; (ii) exploração do material, com a codificação e identificação de núcleos de sentido; e (iii) tratamento dos resultados e interpretação, com o agrupamento dos trechos em categorias temáticas considerando a matriz 5C. Essa categorização permitiu que a perspectiva dos participantes complementasse e contextualizasse os dados quantitativos.

Paralelamente, procedeu-se à análise sistemática dos documentos institucionais selecionados na fase de pesquisa documental, conforme detalhado na Tabela 3. Foram examinados contratos administrativos, editais de processos seletivos e os respectivos resultados publicados, considerando dois períodos distintos: pré-vigência da LGPD (2015, 2016 e 2017) e pós-vigência da lei (2021, 2022, 2023, 2024 e 2025). A análise teve como objetivo verificar o grau de adequação desses instrumentos às disposições da Lei nº 13.709/2018, tomando como parâmetro os guias orientativos da ANPD e da CGU.

No que se refere aos contratos administrativos, a análise concentrou-se na verificação da inclusão de cláusulas específicas de proteção de dados pessoais, bem como na avaliação do nível de exposição de informações pessoais das partes envolvidas (contratantes e contratados). Buscou-se identificar se os contratos firmados após a vigência da LGPD passaram a contemplar disposições sobre as diretrizes da LGPD.

Por fim, na análise dos resultados dos editais, avaliou-se se a publicidade desses atos estava sendo realizada em conformidade com a proteção de dados pessoais, ou seja, se houve limitação da publicação de informações pessoais ao mínimo necessário para garantir a transparência e a lisura do processo seletivo.

Na análise dos dados quantitativos empregou-se a técnica da estatística descritiva em que foram calculadas frequências, medidas de tendências e porcentagens para todas as variáveis e representados por meio de gráficos e tabelas (Schneider; Schmitt, 1998; Gil, 2021). Isso permitiu descrever, de forma objetiva, o estágio de implementação da LGPD no IFAM sob a ótica dos agentes implementadores, considerando os blocos temáticos do questionário: conteúdo, contexto, compromisso e clientes/coalizões.

Além disso, empregou-se a análise de correlação em que são exploradas possíveis associações entre variáveis de interesse, como: nível de conhecimento da LGPD com a percepção sobre o impacto da ausência da política interna; ocupação de cargo de chefia e percepção sobre o compromisso institucional; vínculo funcional e frequência de contato com dados pessoais.

4.3.2. Triangulação dos Dados

Para conferir robustez à análise, adotou-se a estratégia de triangulação (Denzin, 1978; Gil, 2021). Esta abordagem consistiu no cruzamento sistemático de quatro fontes distintas de evidência, permitindo uma compreensão menos enviesada do fenômeno estudado, isto é, a implementação da LGPD na Reitoria do IFAM a partir da percepção dos agentes implementadores:

- Os dados primários (percepção dos implementadores) correspondem às respostas obtidas por meio do questionário eletrônico aplicado aos servidores e colaboradores da Reitoria do IFAM, refletindo a percepção daqueles que lidam diariamente com dados pessoais e dados pessoais sensíveis.
- Os dados secundários (análise documental institucional) constituem as informações extraídas da análise de normativos internos (Regimento Geral, PDTIC, Políticas de TI), Relatórios de Gestão do IFAM e Relatórios de Gestão da Ouvidoria, editais e seus respectivos resultados e os contratos administrativos do IFAM.
- Outra fonte diz respeito ao referencial teórico-analítico, isto é, o modelo da Matriz 5C de Najam (1995) que forneceu as categorias em análises de implementação de política pública (Conteúdo, Contexto, Capacidade, Compromisso, Clientes e Coalizões) para estruturar toda a coleta, análise e discussão dos resultados.
- Os achados consolidados na revisão integrativa da literatura sobre a implementação da LGPD em outras Instituições Federais de Ensino (IFEs) e os resultados da auditoria de conformidade (Acórdão 1372/2025) realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) forneceram importantes evidências (desafios e avanços) de estudos semelhantes e que serviram como parâmetro comparativo à construção do diagnóstico da implementação da política pública regulatória do tratamento de dados pessoais no IFAM a partir da Reitoria. Esses dados ainda permitiram uma validação externa dos achados no IFAM, pois ao confrontar as respostas dos agentes implementadores do IFAM com os dados oficiais reportados pelo TCU (e consolidados no Painel), foi possível verificar a consistência das percepções locais.

Em síntese, a triangulação, situou os achados da pesquisa em um contexto mais amplo da Administração Pública Federal. Permitiu também transcender a visão meramente local,

ancorando as percepções dos "burocratas de nível de rua" do IFAM em um quadro de referência nacional, o que confere às conclusões e recomendações deste estudo um grau de validade e robustez significativamente maior.

4.3.3. Produtos técnicos tecnológicos

A elaboração do Plano de Ação Estratégico para Implementação da LGPD no IFAM foi diretamente orientada pelos resultados da pesquisa no que tange às dificuldades e oportunidades identificadas em cada variável da Matriz 5C de Najam (1995). A partir disso, o plano de ação foi estruturado para responder a cada um desses gargalos, propondo ações concretas, com responsáveis, prazos e custos estimados, visando transformar as oportunidades em condutores de mudança e superar os desafios apontados.

Por sua vez, a Minuta da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM foi concebida para suprir a inexistência de um normativo interno que traduza as diretrizes gerais da Lei 13.709/18 para a realidade da instituição. Assim, a minuta foi elaborada tomando como referência o "Modelo de Política de Proteção de Dados Pessoais" da Secretaria de Governo Digital (SGD) e as boas práticas de outros Institutos Federais, sendo adaptada para incorporar as especificidades do IFAM.

Considerações finais do capítulo

No presente capítulo foram apresentadas as estratégias utilizadas para uma análise abrangente da implementação da LGPD no IFAM, posicionando a pesquisa como um estudo de natureza aplicada, com enfoque descritivo e delineando os procedimentos de coleta e análise de dados.

A estratégia de coleta de dados foi estruturada em três fases – revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário. Já a análise de dados foi pautada principalmente pela estatística descritiva e triangulação de fontes, conferindo robustez e confiabilidade aos achados da pesquisa. Dessa forma, a metodologia aqui delineada fornece as bases para um diagnóstico embasado, capaz de subsidiar a elaboração de recomendações estratégicas alinhadas à realidade institucional.

5. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA LGPD NO IFAM: RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da coleta de dados sobre a implementação da Lei 13.709/2018 no IFAM. Com base nas percepções dos servidores da Reitoria e na documentação institucional examinada, são expostos os principais achados referentes às dimensões de Conteúdo, Contexto, Capacidade, Compromisso e Clientes e Coalizões, conforme o protocolo 5C de Najam (1995). Essas categorias orientam as subdivisões do capítulo, que também conta com uma seção inicial de caracterização dos participantes da pesquisa.

5.1. Perfil dos participantes

O perfil dos participantes da pesquisa revela características importantes que contribuíram para compreender o contexto institucional e o grau de envolvimento dos respondentes na implementação da LGPD no IFAM. Cada conjunto de informações, consolidados na Tabela 4, fornecem subsídios para a compreensão das perspectivas dos respondentes no âmbito institucional.

Tabela 4 – Perfil dos participantes (N=126)

Enquadramento Funcional		Função de Chefia	
Técnico-Administrativo em Educação	88,9 %	Sim	46,8%
Docente	7,1%	Não	53,2%
Terceirizado	4%		
Estagiário	0%		
Tempo de Casa		Gênero	
		Mulher	57,1%
		Homem	42,9%
		Formação Acadêmica	
Menos de 01 ano	1,6%	Ensino Médio	0,8%
01 a 05 anos	10,3%	Ensino Técnico	2,4%
06 a 10 anos	39,7%	Graduação Completa	6,3%
11 a 20 anos	42,9%		
Mais de 20 anos	5,6%		

		Especialização completa	42,9%
Área de atuação na Reitoria		Mestrado completo	39,7%
Ensino	20%	Doutorado completo	7,9%
Pesquisa	5%	Modalidade de Trabalho	
Extensão	7%	PGD Integral	8,7%
Administração	22%	PGD Parcial	56,3%
Gestão de pessoas	23%	PGD Presencial	17,5%
Assessoramento	8%	Não participo do PGD	17,5%
Diretorias Sistêmicas	15%		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

A maior parte dos respondentes é composta por servidores que se enquadram na categoria de Técnico-Administrativo em Educação (TAE). Essa predominância indica que a pesquisa captou principalmente a percepção dos servidores que, frequentemente, estão na linha de frente da operacionalização de processos que envolvem o tratamento de dados pessoais no dia a dia institucional. Docentes e terceirizados também participaram da pesquisa, o que reforça a diversidade de funções envolvidas e a necessidade de ações de sensibilização e capacitação direcionadas às diferentes categorias profissionais presentes na instituição.

Quase metade dos participantes declararam ocupar função de chefia, indicando que uma parcela significativa da amostra possui responsabilidade direta na tomada de decisões ou na coordenação de atividades e pessoas. Isso reforça a importância de envolver gestores na disseminação de boas práticas de privacidade e segurança.

Analisando o tempo de serviço, observa-se uma distribuição que denota uma força de trabalho experiente, visto que mais de 80% possui entre 06 e 20 anos de casa. Esse resultado indica um significativo conhecimento da cultura organizacional e dos processos internos do IFAM, o que lhes confere uma boa base para avaliar a implementação de uma política nova, como a LGPD, e seus impactos na rotina institucional.

Revelou-se também um quadro de alta formação acadêmica, em que a grande maioria dos respondentes possui especialização ou mestrado. Acredita-se que a sólida qualificação

profissional com conhecimentos e capacidade técnica, favorece a compreensão e a disseminação de boas práticas em proteção de dados na instituição.

O público participante foi majoritariamente feminino, com aproximadamente 60% do total, embora também tenham sido dadas opções como “não-binário” e “prefiro não dizer/informar”. Já a representatividade tanto da área fim quanto da área meio sugere que os resultados obtidos possuem validade para a compreensão do contexto institucional como um todo. No entanto, a forte participação do setor de Administração – processa dados pessoais e bancários de fornecedores, servidores e prestadores de serviços em compras, licitações e contratos – e da Gestão de Pessoas – lida com o ciclo completo de vida funcional dos servidores – favorece a compreensão da implementação da LGPD.

Acerca da modalidade de trabalho, ocorre de duas formas: participando do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) ²⁶ nas modalidades parcial, integral ou presencial, sem o registro de ponto, mas com entrega de resultados e produtos previamente planejados; não participando do PGD, com o registro de ponto eletrônico de entrada e saída diariamente.

Mais da metade respondeu que participa do PGD Parcial, alternando entre atividades presenciais e de forma remota com maior flexibilidade no cumprimento da carga horária e atendimento das demandas. Esse formato implica uma gestão mais cuidadosa aos dados, pois a manipulação de informações e dados pessoais fora da instituição podem gerar mais riscos.

5.2. Variável Conteúdo

A variável Conteúdo, para Najam (p. 37, 1995) refere-se ao "desenho substantivo da política: seus objetivos, instrumentos, normas, procedimentos, clareza técnica, e a forma como se traduz em diretrizes operacionais". Sendo compreendida também como o "corpus" documental que materializa a intenção política em regras executáveis, como a implementação das diretrizes ao tratamento e proteção de dados pessoais.

²⁶ O Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal (PGD) é uma iniciativa que tem como objetivo promover a melhoria da gestão pública, a eficiência e o aumento do desempenho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal

A Lei nº 13.709/2018, consolida-se como a política pública central para regulação do tratamento de dados pessoais no Brasil. Seu conteúdo normativo propõe um arcabouço baseado em fundamentos e princípios (finalidade, adequação, transparência, segurança, entre outros), bem como busca delinear categorias de dados (pessoais e sensíveis), bases legais para tratamento, e direitos titulares (acesso, correção, eliminação, portabilidade), conforme apresentado no capítulo 2. Esse desenho reflete diretamente a variável "Conteúdo" da Matriz 5C de Adil Najam, que examina a substância e os instrumentos formais da política.

A LGPD em seus objetivos visa proteger a autonomia, a privacidade e a dignidade da pessoa no mundo digital, buscando transformar a cultura de tratamento de dados no Brasil e alinhar o país aos padrões internacionais de proteção de dados pessoais (Doneda, 2020; Bioni; Rielli, 2021). Contudo, a concretização desses objetivos esbarra em desafios práticos significativos, como exemplo as dificuldades apontadas na revisão de literatura da implementação da lei nas IFEs. Em relação isso, Najam (1995) já observava que a concretização do conteúdo previsto na política poderá sofrer interferência de fatores como capacidade institucional insuficiente para execução, falta de compromisso dos agentes (gestores e operadores²⁷), contexto com condições diversas do desenho da política.

Com o intuito de tornar mais operacional o conteúdo formal da LGPD, garantindo que seus princípios e regras se traduzam em mudanças reais de comportamento e na construção de uma cultura de proteção de dados pessoais mais robusta, a ANPD elaborou guias de orientação às organizações para a adequação às regras previstas no desenho lei. Sob a ótica de Najam (1995), observa-se que esse processo representa a dinâmica de concretização da variável Conteúdo, onde o texto legal estático foi interpretado e adaptado para a aplicação efetiva da política pública de proteção de dados no território nacional.

No caso da LGPD, como mencionado, o conteúdo normativo abrange desde conceitos fundamentais — como dados pessoais e sensíveis, tratamento de dados, direitos dos titulares e sanções — até a definição de papéis institucionais, como o do Encarregado de Dados Pessoais. Assim, o questionário trouxe perguntas sobre esses temas, cujos resultados são apresentados na Tabela 5.

²⁷ Conforme já apresentado no capítulo 2, no artigo 5º da Lei 13.709/18 o termo “operador” encontra-se definido como a pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador.

Tabela 5 – Comparativo sobre o conhecimento dos participantes ao conteúdo da LGPD (N=126)

Tema perguntado	Conheço	Conheço Parcialmente	Desconheço
Conteúdo da LGPD	31,2%	52%	16,8%
Dados pessoais e sensíveis	51,2%	40%	8,8%
Significado de "tratar" dados pessoais	44,8%	36,8%	18,4%
Sanções ao descumprimento	56%	23,2%	20,8%
Direitos dos titulares	25,6%	48%	26,4%
Função do Encarregado de Dados	20,8%	19,2%	60%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Essas respostas do questionário revelam um cenário positivo de conhecimento referente ao conteúdo da LGPD, ainda que mais da metade dos profissionais conheçam sobre a lei de forma parcial, revelando importantes oportunidades de ampliação desse cenário de domínio das regras da norma. Enquanto conceitos básicos, como a definição de dados pessoais e sensíveis, o significado do termo “tratar” um dado, e o conhecimento sobre sanções ao descumprimento apresentam índices mais consolidados. Os dados sugerem que o conhecimento sobre aspectos mais operacionais da LGPD, como os direitos dos titulares e o papel do Encarregado, ainda está em processo de construção entre os funcionários da Reitoria.

Essa assimetria de conhecimento reflete que, embora a lei esteja em vigor desde 2020, sua assimilação pelos agentes implementadores da política no IFAM ainda está em processo de disseminação e amadurecimento entre as equipes. Najam (1995) alerta que um conteúdo normativo claro e assimilável é pré-condição para uma implementação eficaz. Assim, percebe-se que o pouco domínio sobre os conceitos e estruturas da LGPD representa uma oportunidade valiosa para campanhas de comunicação interna, uma vez que seu conhecimento pode ser ampliado.

Esse cenário converge com os desafios identificados na revisão de literatura sobre a implementação da LGPD em Instituições Federais de Ensino (IFEs). Estudos como os de Rojas e Medeiros (2021), Santos e Pereira (2023) e Somoza et al. (2024) destacaram que a baixa

familiaridade com a lei entre servidores são obstáculos recorrentes, retardando a conformidade legal. No IFAM, essa realidade se manifesta na expressiva parcela de servidores que conhecem apenas de forma parcial somado àqueles que ainda não conhecem plenamente o texto da política.

A análise documental das políticas internas de segurança da informação do IFAM — Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), Política de Segurança da Informação (PSI), Política de Uso do Sistema de Tecnologia da Informação (PUSTI), Política de Gestão de Riscos e Política de Backup e Restauração — indica que, embora esses documentos estabeleçam um arcabouço importante para a governança de TI, tais normativos internos ainda não estão alinhados aos requisitos específicos da LGPD.

A análise documental indica que a institucionalização da proteção de dados pessoais no IFAM ainda está em fase de consolidação, sendo oportuno o desenvolvimento de uma Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) própria e específica. Conforme Najam (1995), o conteúdo de uma política pública não se resume ao texto legal, mas à sua tradução em normas, procedimentos e instrumentos operacionais internos.

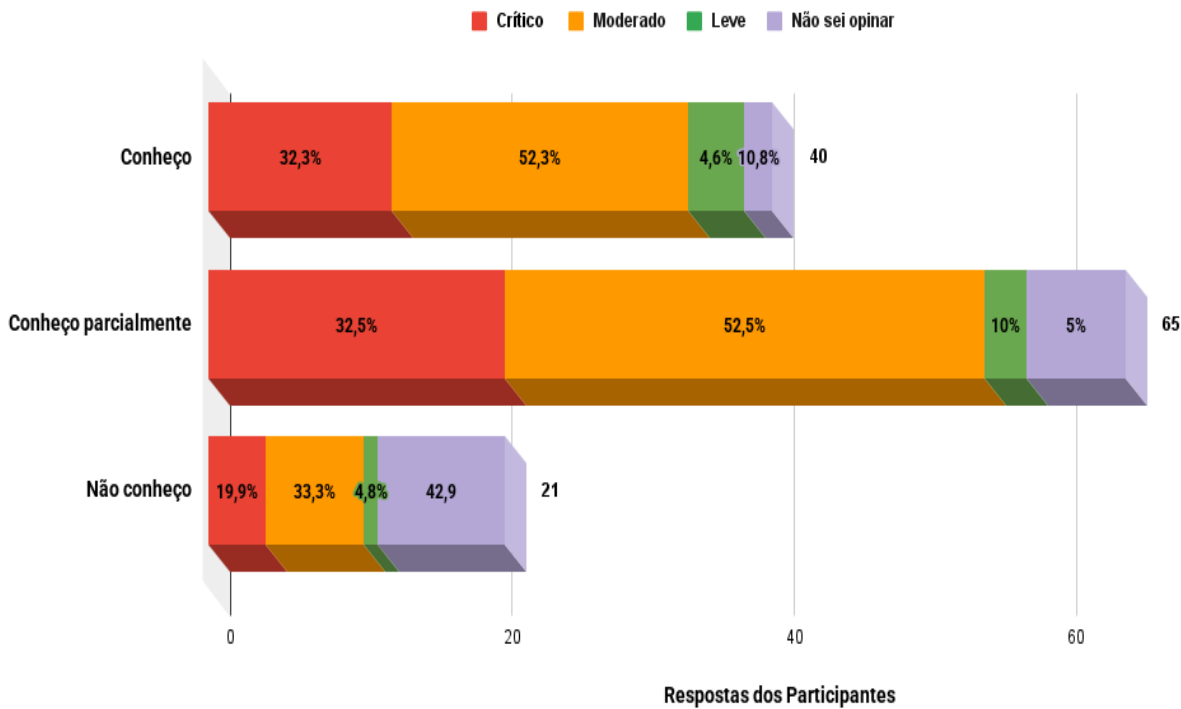
Os documentos norteadores da ANPD — incluindo o Guia de Boas Práticas para implementação da LGPD na administração pública federal (2020), o Guia de elaboração do Programa de Governança em Privacidade - PPSI (2024) e o Guia orientativo de Tratamento de Dados Pessoais pelo Poder Público (2023) — orientam que a formalização de políticas internas baseadas na Lei 13.709/18 à realidade da instituição é uma etapa fundamental para garantir a conformidade jurídica e a proteção efetiva dos dados. Essa lacuna institucional também é destacada no Acórdão 1372/2025 do TCU, que reforça a obrigatoriedade de os órgãos públicos estruturarem seus próprios normativos internos de proteção de dados, sob pena de configurarem vulnerabilidades graves à privacidade.

Na revisão integrativa da literatura foi identificado que alguns institutos federais avançaram nessas regulamentações, como o do Paraná (Somoza *et al.*, 2024), de São Paulo (Souza, Belda, Arima, 2022), de Minas Gerais (Teixeira; Moreira, 2023) e da Universidade Federal de Sergipe (Santos, Pereira, 2023). Bruno Bioni (2021) e Danilo Doneda (2020) destacam que a LGPD por ter esse caráter generalizado e conceitos intencionalmente abertos, torna ainda mais premente a formalização de políticas institucionais específicas, as quais devem

detalhar os procedimentos, responsabilidades e salvaguardas necessárias para materializar os princípios da lei em práticas concretas.

Ao perguntar dos participantes se a ausência de uma política interna de proteção de dados pessoais, cujo conteúdo da Lei 13.709/18 esteja ajustado à realidade do IFAM, as respostas, representadas no Gráfico 1, mostraram uma realidade na qual a falta desse normativo interno contribua para que se torne mais dificultoso o avanço na implementação das diretrizes impostas pela lei.

Gráfico 1 – Percepção do impacto da ausência de política interna, segundo o nível de conhecimento sobre a LGPD (N=126)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Esse cenário onde a grande maioria dos operadores com conhecimento parcial do conteúdo da LGPD se conecta diretamente a outro gargalo relacionado à variável conteúdo: uma Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) ainda não formalizada. Essa política deveria traduzir as diretrizes gerais de proteção de dados para a realidade do IFAM. A inexistência desse documento normativo foi apontada por aproximadamente 70% dos respondentes como um obstáculo de impacto moderado ou crítico à adequação. A convergência

entre esses dois pontos revela que são justamente os profissionais que já possuem algum domínio sobre a lei (conteúdo geral), os que mais percebem a falta da política interna como uma barreira à adequação à lei.

A pesquisa identificou que a função do Encarregado de Dados, prevista no artigo 41 da Lei 13.709/2018 e embora formalmente designada, ainda não é amplamente conhecida por todos os servidores, o que representa uma oportunidade valiosa para campanhas de comunicação interna. Observou-se que existe uma página específica no portal institucional do IFAM dedicada à LGPD com informações sobre as atribuições da função, os dados do titular e do suplente do Encarregado de Dados Pessoais do IFAM, ato normativo de designação e outras informações sobre o tema.

Essa falta de familiaridade entre a equipe da Reitoria com o encarregado de Dados Pessoais, que atua como ponte entre o IFAM, cidadão titular dos dados e ANPD, zela pela proteção de dados no órgão e é responsável por comunicar, orientar e fiscalizar o cumprimento da LGPD, sugere certa fragilidade nas ações de divulgação e circulação de informações. Além disso, também indica impacto direto na implementação da política de proteção de dados pessoais, pois o não reconhecimento da figura do encarregado como interlocutor válido para orientações e canalização de dúvidas e solicitações impacta a aplicação da lei.

A análise da variável conteúdo evidencia que, embora a LGPD seja uma política pública regulatória robusta e estruturada, sua implementação no IFAM esbarra na assimilação de seus preceitos de forma ainda incipiente e necessidade de uma normativa interna à lei.

Tal lacuna não apenas fragiliza a conformidade legal, como também impacta as demais variáveis do modelo 5C de Najam — especialmente capacidade, compromisso e clientes e coalizões —, pois quando o nível de conhecimento sobre a política ainda é fragmentado, dificulta a adoção de boas práticas, a atribuição de responsabilidades e a construção de uma cultura organizacional orientada para a proteção de dados pessoais.

Esse cenário também é observado nas respostas abertas sobre os principais obstáculos percebidos pelos respondentes na implementação da política regulatória, em que o desconhecimento do conteúdo normativo apareceu em 35 respostas, dentre as quais destaca-se:

Muitos funcionários não entendem os conceitos básicos da LGPD (o que é um dado pessoal, qual a base legal para um tratamento) e, portanto, não sabem como aplicar as

regras no seu dia a dia. Um erro simples de um colaborador pode levar a um vazamento. (Participante 5);

Falta de conhecimento sistemático adequado sobre como atender na totalidade a LGPD na Reitoria e nos campi. [...] A maioria dos servidores desconhece. (Participante 28);

Desconhecimento sobre a LGPD: parte dos servidores e colaboradores desconhece as responsabilidades legais e as boas práticas relacionadas à proteção de dados, o que aumenta o risco de incidentes de vazamento e tratamento inadequado. (Participante 121).

Além disso, a ausência ou insuficiência de normativas internas claras e operacionalizáveis fluxos definidos e conteúdos adaptados às realidades setoriais também foi citada em 18 respostas: *"Falta de políticas e normas internas claras sobre proteção de dados: a inexistência ou pouca clareza de normativo da LGPD que orientem os processos administrativos torna mais difícil a padronização e a segurança nas ações."* (Participante 106); *"Não ter Normas Internas sobre as regras dessa Política, Ausência de protocolos claros, acessíveis a todos e capacitações adequada"* (Participante 62). Essas percepções evidenciam que o conteúdo da lei ainda não é suficientemente claro ou conhecido, comprometendo a conformidade legal e elevando os riscos à proteção de dados pessoais.

Na pergunta aberta sobre como o IFAM pode apoiar na compreensão e aplicação da LGPD,¹² respostas destacaram a importância da criação de normas, políticas e fluxos claros, reforçando a percepção de que a ausência de padronização dificulta a conformidade legal.

Em síntese, evidenciou-se a oportunidade para ampliar o conhecimento sobre a LGPD entre os funcionários e a consolidação de uma Política Interna de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) que traduza a lei em normas operacionais adaptadas ao IFAM à efetiva implementação da política pública.

O Quadro 6 aponta as principais dificuldades e oportunidades identificadas na variável conteúdo e apresenta recomendações ao avanço da implementação da Lei 13.709/18 no IFAM.

Quadro 6 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Conteúdo à implementação da LGPD no IFAM (Continua)

Dificuldades	Oportunidades	Recomendações
Baixo conhecimento dos direitos dos titulares e o conteúdo geral da LGPD ainda não plenamente assimilado.	Servidores com formação acadêmica elevada podem ter mais facilidade em assimilar o conteúdo normativo	Criar materiais de apoio práticos e acessíveis, bem como vídeos curtos (3–5 minutos), cards explicativos com casos comuns no IFAM e utilizar o curso da ENAP sobre a LGPD: “Introdução à Lei Brasileira de Proteção de Dados Pessoais (10h)
Ausência de uma Política Interna de Proteção de Dados Pessoais (PPDP)	Possibilidade de adaptar modelos de outras instituições federais.	Aproveitar as políticas de proteção de dados pessoais de outras IFEs e adaptar ao contexto do IFAM, bem como modelos de fluxos e ações.
Desconhecimento da função do Encarregado de Dados Pessoais do IFAM	Existência de um Encarregado de Dados Pessoais (DPO) institucional e de uma página específica sobre a LGPD	Realizar campanhas internas de comunicação (e-mails institucionais, intranet e grupos de WhatsApp) divulgando a identidade, contato e atribuições do Encarregado de Dados Pessoais do IFAM, reforçando seu papel como canal de dúvidas e solicitações.
Falta de integração entre a LGPD e políticas internas de segurança da informação.	Existência de estrutura de governança de TI e políticas de segurança da informação	Revisar e atualizar as políticas de segurança da informação já existentes e o Plano Diretor de TI para que sejam incorporados explicitamente os requisitos da LGPD.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

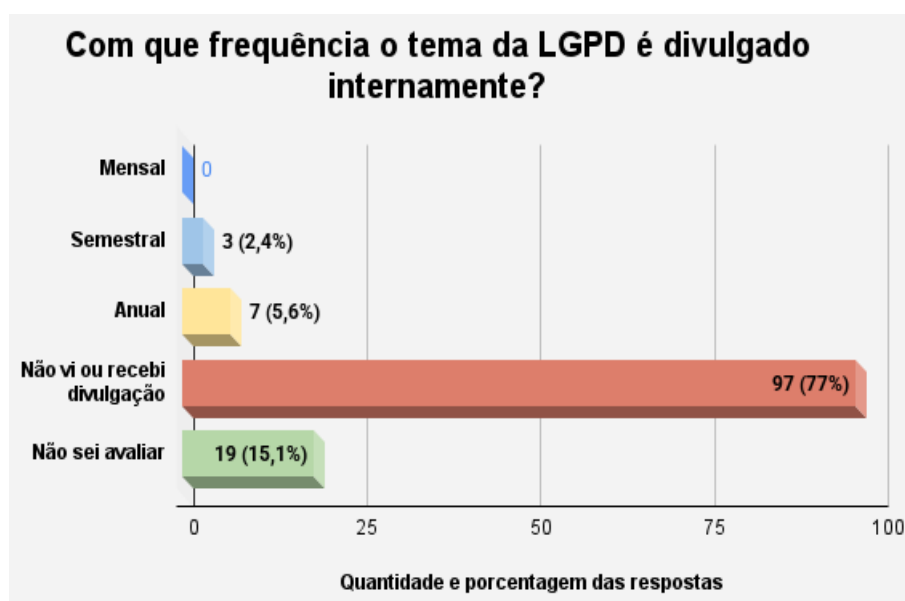
5.3. Variável Capacidade

Segundo Najam (1995), no protocolo 5C, a variável capacidade refere-se à disponibilidade e adequação dos recursos administrativos, humanos, financeiros e tecnológicos necessários para viabilizar a execução de uma política pública. Neste item, busca-se examinar se a organização e os agentes responsáveis pela implementação possuem a capacidade para traduzir os objetivos da política em ações concretas. Sem capacidade suficiente, mesmo políticas bem desenhadas podem falhar na prática, pois a instituição não terá condições materiais e operacionais para cumprir suas obrigações.

No âmbito da implementação da LGPD no IFAM, a análise da capacidade visa diagnosticar se a instituição e os agentes implementadores dispõem dos meios e recursos necessários para a conformidade ao novo marco regulatório. Isso inclui avaliar o nível de conhecimento dos servidores, a existência de treinamentos, a infraestrutura tecnológica de segurança e a definição de procedimentos claros para incidentes e demandas relacionadas a dados pessoais.

Ao questionar sobre a frequência com que informações sobre a LGPD são divulgadas internamente as respostas, representadas no Gráfico 2, apontam para uma lacuna significativa nessa dimensão.

Gráfico 2 - Percepção sobre a disseminação interna de informações sobre a lei (N=126)

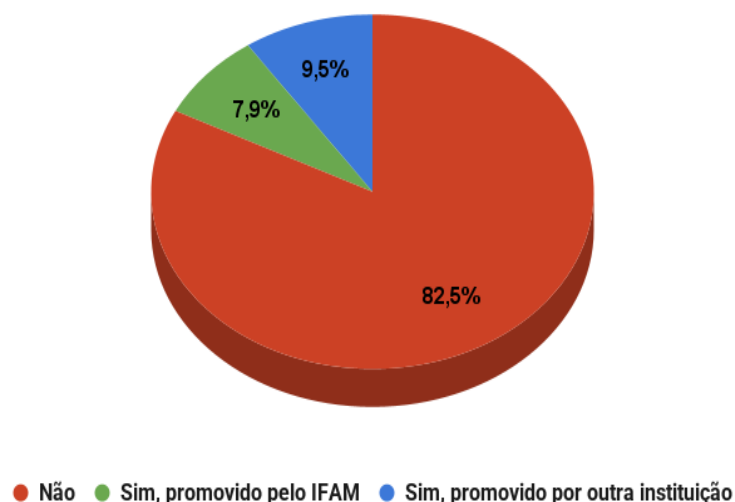


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Ao analisar a disseminação interna de informações sobre o tema de proteção de dados, das respostas a essa questão, mais da metade dos respondentes declarou não ter acesso ou não ter percebido materiais ou informações relacionados à LGPD, o que aponta para a oportunidade de fortalecer as estratégias de comunicação interna. Esse dado corrobora os achados da revisão integrativa da literatura, em que a falta de comunicação e sensibilização foi apontada como um desafio recorrente nas IFEs. O resultado também enfatiza a íntima relação entre as variáveis conteúdo e capacidade no modelo de Najam (1995): a compreensão incipiente sobre o encarregado de dados e sobre a LGPD reflete a necessidade de maior difusão institucional, uma vez que mais de 70% dos servidores relatam a carência de campanhas informativas internas sobre o tema. A partir das discussões de Najam (1995), sobre a influência que uma variável exerce sobre a outra ocorre, nota-se que a internalização do conteúdo normativo da lei depende também da capacidade institucional de promover fluxos regulares de informação e formação sobre a LGPD. A comunicação institucional incipiente compromete a absorção da política e, no presente caso, impede a construção de uma cultura organizacional alinhada à proteção de dados, refletindo como fragilidade na implementação.

Igualmente, o modelo de Najam (1995) aponta que a implementação depende da competência técnica e recursos humanos especializados. No caso do IFAM, ao perguntar dos profissionais que trabalham na Reitoria sobre realização de capacitação ou treinamento acerca das diretrizes da LGPD à proteção de dados, as respostas revelaram um desafio significativo a ser enfrentado para o avanço da implementação, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Realização de capacitação ou treinamento em LGPD no IFAM (N=126)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Esses dados apontam que mais de 80% dos respondentes não receberam ou participaram de capacitação ou treinamento sobre a LGPD. O mesmo desafio foi identificado na pesquisa do TCU (2025) sobre a implementação da LGPD na administração pública, em que está informado que não foram realizadas ações de capacitação sobre o tema da privacidade e proteção de dados aos colaboradores do órgão. Somado a isso nos Relatórios de Gestão, Planos Anuais de Capacitação (PAC) ou notícias institucionais entre os anos de 2022 e 2024, não foi identificado nenhum treinamento ou campanha de conscientização sobre a proteção de dados pessoais. Além disso, a revisão de literatura é unânime ao identificar a falta de capacitação e pessoal especializado nas IFEs como uma das principais barreiras à implementação da Lei 13.709/18.

Nas perguntas abertas, ao pedir que os participantes indicassem os principais problemas/obstáculos para que o IFAM possa assegurar proteção e tratamento adequado aos dados pessoais, a falta de capacitação e treinamento foi mencionada em 52 respostas ecoando como um importante entrave. Essas percepções estão expressas em desafios como: "*Capacitação insuficiente de servidores sobre LGPD e segurança da informação*" (Participante 4); "*Ausência de treinamento contínuo em conhecimentos técnicos que venham a apoiar os servidores em sua atuação acerca da temática*" (Participante 58); "*Formação específica para capacitar tecnicamente todos com orientações quanto aos procedimentos adequados*" (Participante 17).

Ao perguntar como o IFAM pode apoiar na compreensão e aplicação da LGPD, 81 respostas indicaram o oferecimento de cursos e treinamentos como a principal forma de apoio institucional para que os agentes compreendam melhor e possam aplicar a LGPD na prática.

A vulnerabilidade na variável capacidade, com a carência de recursos, exerce uma influência crítica sobre a variável conteúdo, que se refere aos objetivos, regras e métodos da política. Segundo Najam (1995), na relação causal, mesmo que o conteúdo da política esteja bem formulado, ele se torna ineficaz na prática, pela falta de capacidade para operacionalizar for limitada.

De modo contrário, como observado nos estudos de Teixeira e Moreira (2023) e Santos e Pereira (2023), o investimento na formação de pessoal mais capacitado e a propagação do tema não só ampliam o conhecimento normativo, mas também fortalecem a competência institucional para lidar com os requisitos da lei.

Em adição, a falta de mapeamento dos processos, dos operadores e dos tipos de dados tratados na Reitoria do IFAM dificultam o planejamento e a compreensão sobre as capacidades necessárias. Sem esse levantamento, o IFAM carece do conhecimento operacional— sobre onde os dados residem, quem os manipula e como circulam —para implementar controles de segurança, avaliar riscos e atender a solicitações dos titulares. Esta lacuna, por sua vez, prejudica a assimilação do conteúdo normativo, já que os princípios legais abstratos não podem ser aplicados a processos desconhecidos.

Segundo o Guia de Elaboração de Programa de Governança em Privacidade (2024), e o Guia de Boas Práticas da LGPD (2020, p.24) a implementação da LGPD demanda ferramentas tecnológicas e de governança de dados, “medidas de segurança, técnicas e administrativas, aptas a proteger os dados pessoais” com a estruturação concreta de processos, ferramentas e infraestrutura. Essas orientações materializam a variável capacidade proposta por Najam (1995), que compreende a conjugação de competência e recursos propícios para executar políticas.

Quando indagados sobre questões relacionadas capacidade operacional diante de um incidente de segurança, canal a recorrer nesses casos e recursos disponíveis ao fortalecimento da proteção de dados, as respostas encontram-se consolidadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Percepção sobre a capacidade institucional em relação à proteção de dados pessoais (N=126)

Tema Perguntado	Sim	Parcialmente	Não	Não sei avaliar
Você sabe como proceder em caso de incidente de segurança envolvendo dados pessoais?	4,8%	26,2%	69%	--
No IFAM, você sabe para onde são enviadas as dúvidas, solicitações e denúncias relacionadas à LGPD?	27,8%	--	72,2%	--
Os recursos tecnológicos disponíveis contribuem com a proteção de dados pessoais?	7,1%	48,4%	15,9%	28,6%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Conforme os dados da tabela, obteve-se que aproximadamente 70% dos colaboradores da Reitoria não sabem como proceder em um incidente relacionado ao vazamento de dados e igual parcela não sabe para onde enviar as dúvidas, solicitações e denúncias relacionadas à LGPD. Essa fragilidade na capacidade operacional se soma ao fato de, na pesquisa documental, verificar que ainda não foram implementados instrumentos como o Inventário de Dados Pessoais (IDP), o mapeamento dos processos que tratam dados pessoais e a definição de um Plano de Resposta a Incidentes de Segurança. Tal lacuna poderá refletir na variável clientes e coalizões do modelo 5C de Najam (1995). Isso porque a demora nas respostas institucionais em casos de incidentes compromete a confiança dos titulares de dados pessoais e fragiliza a credibilidade do IFAM perante seus parceiros.

A ausência desses instrumentos de governança também foi apontada por Rojas e Medeiros (2021), Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) e Teixeira e Moreira (2023) em que a falta de mapeamento de dados pessoais e a inexistência de planos de resposta a incidentes de segurança surgem como desafios que impactam a evolução do processo de adequação à LGPD.

Sobre recursos humanos e infraestrutura tecnológica, em 9 respostas abertas a *"falta de recursos humanos e tecnológicos"* (Participante 123); *"Falta de suporte e manutenção dos sistemas internos, sistemas inadequados e sem integração que não ajudam com dados pessoais"* (Participante 92), *"ausência de ferramentas tecnológicas adequadas para armazenamento de documentos com dados pessoais e sensíveis, muitos estão armazenados em*

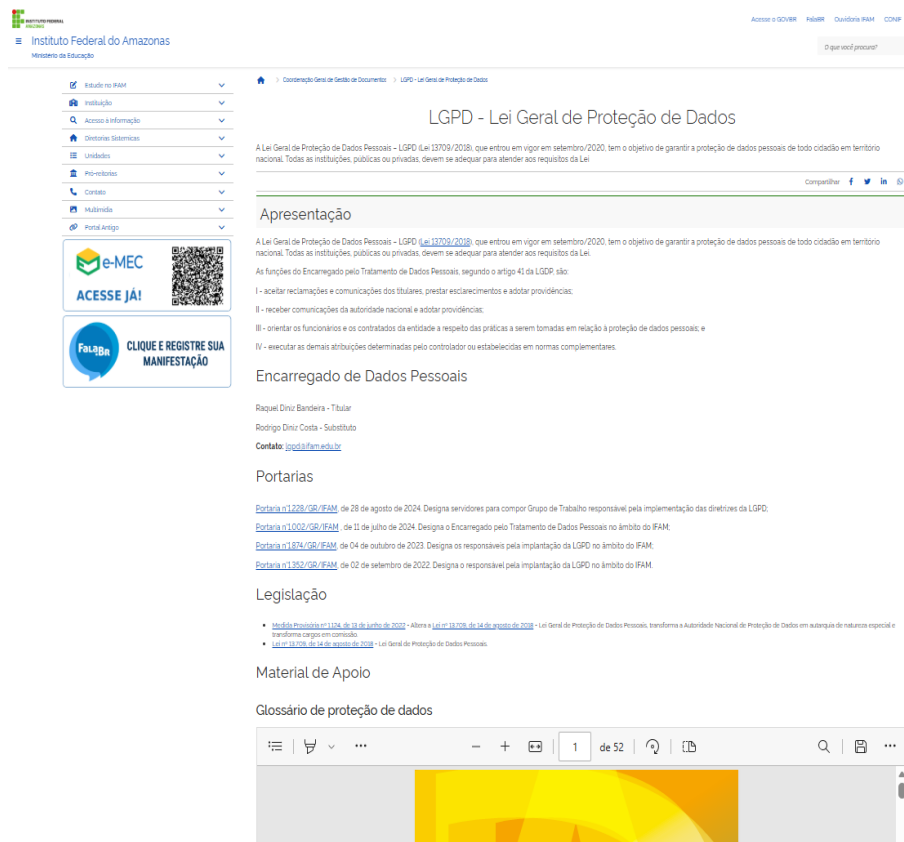
drive terceirizado na nuvem, colocando em risco o compartilhamento indevido" (Participante 18) são entendidos como impedimentos concretos ao progresso da LGPD. Apesar disso, mais da metade do público participante acredita que os recursos tecnológicos disponíveis contribuem parcialmente para segurança e proteção dos dados pessoais sob a guarda do IFAM, indicando boa oportunidade para alavancar a implementação com a adoção das diretrizes da lei.

Em estudos como o de Rojas e Medeiros (2021), Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022) e Teixeira e Moreira (2023) apontaram que o avanço na implementação da LGPD nas instituições públicas de ensino está intrinsecamente ligado à adoção de recursos tecnológicos adequados, evidenciando que o progresso legal é também condicionado pelo investimento em infraestrutura tecnológica. Integralização de sistemas e bancos de dados, criptografia e controle de usuários foram identificadas como facilitadoras da conformidade legal (Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022).

No levantamento documental do IFAM, a Política de Backup e Restauração já está alinhada à LGPD no que tange ao sigilo e segurança dos dados pessoais. Já a Política de Uso do Sistema de Tecnologia da Informação (PUSTI), embora instituída em 2012 e sem alinhamento específico à Lei 13.709/18, já evidenciava preocupação com a proteção de dados pessoais ao estabelecer princípios como voluntariedade, privacidade e confidencialidade na coleta e conservação de informações, além de prever o direito de acesso dos titulares e restringir o compartilhamento de dados de terceiros. Em adição, consta no portal institucional que já são empregadas soluções de tecnologia da informação, incluindo sistemas de segurança e gerenciamento de usuários.

Outro avanço identificado é a existência de uma página institucional dedicada à LGPD. Este canal reúne informações sobre a Lei 13.709/18, as atribuições e os dados de contato da Encarregada de Dados Pessoais do IFAM, representando um importante passo para a transparência e o diálogo com a comunidade, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Página da LGPD no Portal Institucional do IFAM



Fonte: Portal IFAM (2025).

A criação desse espaço virtual específico para o tema é uma prática recomendada pelos guias da ANPD e da CGU. Além disso, Somoza *et al.* (2024) e Santos e Pereira (2023) também destacam em seus estudos que a existência de páginas semelhantes figura como um indicador positivo da maturidade em proteção de dados. Apesar disso, a eficácia desse recurso ainda é limitada, tendo em vista que, apesar de sua existência, 60% dos servidores desconhecem a função do Encarregado de Dados Pessoais, cujas informações estão claramente disponíveis na página. Esse cenário sinaliza a necessidade de estratégias complementares de divulgação e formação, de modo a potencializar o uso dos canais já existentes para informar e engajar seus próprios agentes implementadores. Assim, observa-se a necessidade de estratégias complementares de divulgação e formação, de modo a transformar a informação disponível em conhecimento efetivamente internalizado pelos servidores (Somoza *et al.*, 2024).

Analogamente, o Grupo de Trabalho (GT) da LGPD, embora formalmente instituído como um avanço fundamental à adequação do órgão (Somoza et al., 2024; Santos; Pereira, 2023; Teixeira; Moreira, 2023), não apresentou, na pesquisa documental, atas de reuniões ou

registros de atividades executadas, o que evidencia sua inoperância e contribui para o discreto cumprimento normativo.

Para superar essas fragilidades e proporcionar condições favoráveis à implementação da política de proteção de dados pessoais, torna-se necessário investir no fortalecimento da capacidade organizacional e buscar “coalizões de apoio” (Najam, 1995, p. 51) — um conceito originalmente aplicado à formulação de políticas públicas, mas que aqui se mostra fundamental — para a consolidação de capital humano capacitado e procedimentos internalizados em conformidade com a Lei 13.709/18.

Em resumo, considerando a capacidade do IFAM para a implementação da LGPD, nota-se que a instituição, como já visto nos itens acima, conta com um quadro de profissionais de elevado nível de formação acadêmica (graduação e pós-graduação) e dispõe de infraestrutura tecnológica com sistemas de informação em operação como o SIPAC, SIGAA e SIGRH. No entanto, essa capacidade instalada é limitada pela escassez de competências técnicas especializadas, resultante da ausência de treinamentos em privacidade e proteção de dados. Essa lacuna de conhecimento impede a implementação de instrumentos de governança, tais como o Inventário de Dados Pessoais (IDP), o mapeamento dos fluxos de tratamento e a definição de um Plano de Resposta a Incidentes. A falta desses processos e ferramentas compromete a capacidade institucional de assegurar a conformidade e eleva os riscos inerentes ao tratamento de dados pessoais.

O Quadro 7 apresenta as principais dificuldades e oportunidades identificadas na variável capacidade, bem como aponta recomendações com a finalidade de promover o avanço da implementação da Lei 13.709/18.

Quadro 7 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Capacidade à implementação da LGPD no IFAM (Continua)

Dificuldades	Oportunidades	Recomendações
---------------------	----------------------	----------------------

Falta de capacitação dos servidores sobre LGPD.	Alto interesse dos servidores em participar de treinamentos sobre LGPD.	Implementar um Plano de Capacitação com cursos online (ENAP, Moodle IFAM), ou treinamentos com instrutores da ENAP, palestras e materiais práticos sobre conceitos básicos e aplicação da LGPD no cotidiano institucional.
Desconhecimento sobre procedimentos em caso de incidentes com dados pessoais.	Existências de Manuais, Guias da CGU e ANPD e modelos das IFEs que já avançaram nesse item.	Adaptar os modelos disponibilizados pela ANPD e CGU, bem como aproveitar as boas práticas das IFEs que já possuem um Protocolo de Resposta a Incidentes de Segurança com fluxos claros, contatos responsáveis e modelo de notificação, acessível a todos os setores.
Ausência de mapeamento de dados pessoais tratados na Reitoria.	Há Grupo de Trabalho formalizado composto por integrantes de cada setor estratégico da Reitoria do IFAM, além de guias e modelos disponíveis.	Iniciar as atividades do Grupo de Trabalho multissetorial para elaborar, a partir de guias da ANPD e modelos já publicados por outras IFEs, o Inventário de Dados Pessoais (IDP), identificando fluxos, tipos de dados, processos, responsáveis e bases legais.
Pouca divulgação interna sobre a temática da LGPD.	Já há uma página sobre a LGPD, público interessado e canais institucionais.	Melhorar a página da LGPD, ampliar a divulgação, realizar campanhas de comunicação interna (e-mail, página institucional, grupos de WhatsApp, redes sociais) e criar uma série de webinars periódicos sobre temas específicos da LGPD.

Limitação de recursos financeiros e tecnológicos adequados para segurança de dados e adequação à lei.	Infraestrutura de TI já informatizada e sistemas em operação.	Aproveitar a base tecnológica existente para implementar melhorias, priorizando a atualização de sistemas de segurança (criptografia, controle de acesso).
---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

5.4. Variável Contexto

Para Najam (1995, p. 45), a variável contexto refere-se ao “ambiente institucional, ou corredor, pelo qual a política deve passar ao se traduzir em ação”. O autor também destaca que “a implementação não pode ser entendida sem que se aprecie o contexto institucional em que ela existe”, ressaltando que ambientes organizacionais são “múltiplos, mutáveis e difíceis de prever em detalhes antes da implementação” (Najam, 1995, p. 44).

Assim, a instituição estudada, possui condições que limitam, moldam e, em certa medida, direcionam a implementação da política. Esse contexto institucional é marcado por características como a descentralização multicampi, pela diversidade de sistemas de informação, por uma cultura organizacional ainda frágil em formação especializada.

A natureza multicampi do IFAM constitui um elemento desafiador no contexto de implementação da LGPD e a atuação da Reitoria como órgão normativo e de supervisão em uma estrutura com 17 unidades, passando futuramente a 19 unidades, distribuídas por todo o estado do Amazonas amplifica a complexidade da adequação. A dificuldade de padronizar práticas e controles de proteção de dados entre os setores da própria Reitoria é um indício do desafio ainda maior de estender essa uniformidade aos campi, que possuem realidades, culturas e níveis de maturidade distintos. Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022), também apontaram que a estrutura multicampi do IFTO, aliada à existência de sistemas de informação com bancos de dados descentralizados e não interligados, dificulta a padronização e o mapeamento completo de dados e processos, comprometendo a gestão e a conformidade com a lei.

Essa fragmentação institucional cria um ambiente onde a governança de dados se torna mais complexa, pois os mesmos tipos de dados pessoais de titulares podem ser tratados de maneiras diferentes em cada unidade, elevando os riscos de inconsistências e vulnerabilidades.

O presente cenário foi observado por um participante na pergunta aberta sobre os desafios que impactam a adequação institucional à norma que regula o tratamento de dados pessoais.

Reconheço que o IFAM, como uma instituição de ensino pública, complexa e distribuída por todo estado, enfrenta desafios significativos e comuns ao setor para implementar a LGPD de forma plena. Os principais obstáculos, na minha análise, são estruturais, culturais e operacionais (Participante 45).

Mesmo em um contexto multicampi do IFAM, a Reitoria, enquanto órgão central e normativo do instituto, torna-se essencial para a padronização, o alinhamento e a supervisão das ações implementadas nos campi que executam as atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão, garantindo assim a implementação de políticas em toda a instituição.

Há ainda, nesse contexto operacional, uma diversidade de sistemas informatizados e a heterogeneidade de práticas administrativas entre os setores. Esses elementos de contexto impactam outras variáveis (como a variável capacidade) e, conseqüentemente, a implementação da política.

Assim, buscou-se compreender quais são os tipos de titulares de dados pessoais que possuem dados sob a guarda do IFAM e que são manipulados pelos trabalhadores da Reitoria na execução de operações institucionais das atividades-fim e atividades-meio do IFAM. As respostas obtidas nesse item estão organizadas no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Tipos de Titulares de dados pessoais que possuem dados tratados no IFAM



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

A partir desses dados reportados no questionário, os trabalhadores indicaram que os dados pessoais tratados por eles são de servidores (docentes e TAEs), seguido dos alunos, bolsistas externos de programas e projetos, bem como de terceirizados que fazem parte do dia a dia da organização. A Tabela 7 apresenta dados que ajudam a construir esse contexto institucional no IFAM à proteção de dados pessoais.

Tabela 7 - Dados sobre o contexto do IFAM em relação à proteção de dados pessoais (N=126)

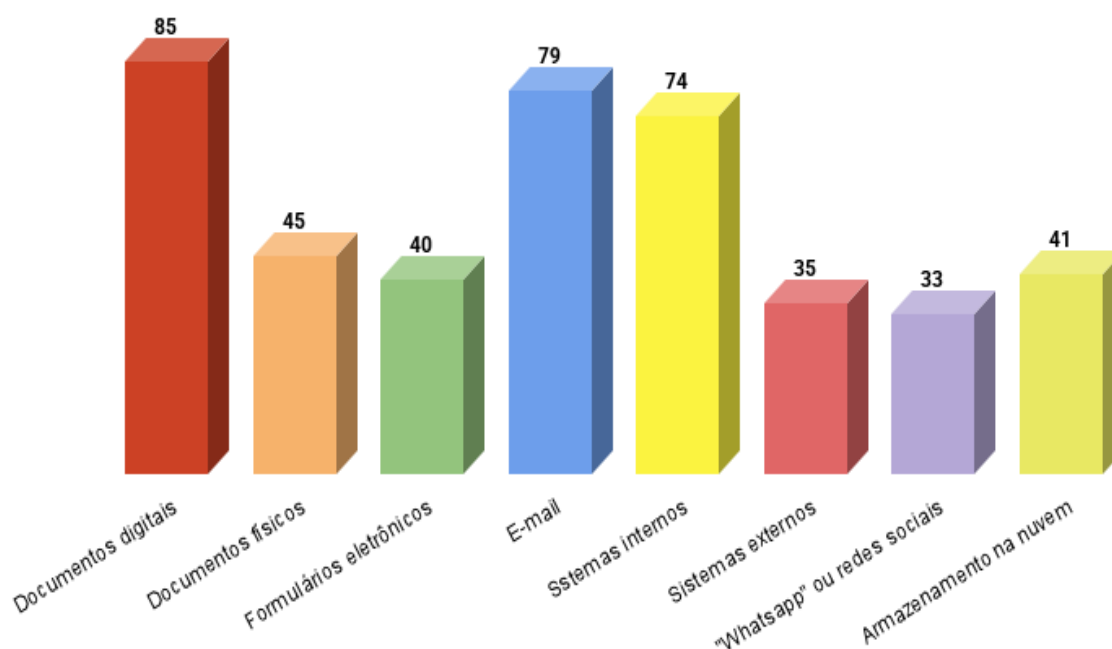
Tema perguntado	Diariamente	Algumas vezes por mês	Raramente	Não tenho contato
Com que frequência você lida com dados pessoal em seu trabalho?	47,6%	33,3%	15,9%	3,2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Esses resultados revelaram que quase metade dos respondentes, majoritariamente servidores técnico-administrativos têm contato diário com dados pessoais de uma grande diversidade de titulares. Outra significativa parcela trata dados pessoais algumas vezes por mês.

Ao questionar sobre os meios usados nas atividades laborais ao operarem dados pessoais, revelou que esses agentes manuseiam uma variedade de ferramentas para coletar, processar, produzir, armazenar ou eliminar dados pessoais e sensíveis, como evidenciado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Meios mais utilizados pelos respondentes no tratamento de dados pessoais (N=126)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

A partir dessas respostas, observa-se um cenário indicativo de uma infraestrutura de tecnologia já implementada com sistemas de informatizados já em operação, uma excelente oportunidade para a adequação institucional, considerando os recursos operacionais disponíveis e em funcionamento. Também aponta para a necessidade de controles específicos de segurança, controle de usuários e privacidade em cada canal. A diversidade de ferramentas laborais presentes no contexto do IFAM amplia a complexidade da implementação das regras ao tratamento e proteção de dados pessoais.

Assim, a falta de uma política interna orientativa com protocolos unificados, gera um contexto organizacional de vulnerabilidade.

Esse ambiente marcado por uma cultura organizacional em construção a respeito da privacidade e proteção de dados e pela diversidade de sistemas figura como restrição ao avanço da LGPD no IFAM. A falta de padronização e a carência de diretrizes claras, como demonstrado na análise documental e na variável 'Conteúdo', criam um ambiente onde o tratamento de dados pessoais ocorre de forma fragmentada e contribui para que a instituição ainda não tenha alcançado bons índices de conformidade legal, conforme apontado pelo TCU. Em outras palavras, o contexto institucional atual age como um 'corredor restritivo' (Najam, 1995, p.43), que limita a capacidade de resposta do IFAM e retarda o avanço na implementação da política de proteção de dados.

Outro aspecto relevante do contexto institucional, que emerge das percepções coletadas e foi identificado na revisão integrativa da literatura é a resistência à mudança por parte dos agentes implementadores. Estudos como os de Rojas e Medeiros (2021), Teixeira e Moreira (2023), Santos e Pereira (2023) e Somoza et al. (2024) já haviam identificado que uma cultura organizacional que ainda não internalizou a política pública atua como um relevante obstáculo à sua implementação.

Na pergunta aberta sobre obstáculos à adequação à LGPD, um participante abordou de forma expressa essa a resistência à mudança como uma barreira ao avanço na adequação:

Um dos principais obstáculos é a resistência a mudanças, tanto em relação a aspectos estruturais quanto a novas diretrizes. Quando são implementadas políticas de proteção de dados mais rigorosas, muitos usuários dos sistemas tendem a demonstrar oposição, por considerarem que essas medidas dificultam ou alteram a forma como realizam suas atividades. Por isso, é essencial que essas mudanças sejam amplamente discutidas e planejadas, garantindo que todos compreendam seus objetivos e possam aderir a elas com o mínimo possível de resistência. (Participante 21).

Esse fenômeno não é apenas uma questão de adaptação individual, mas sim um traço do contexto organizacional que, conforme Najam (1995), atua como um "corredor" que restringe o avanço da política. A resistência, neste caso, parece estar enraizada na falta de compreensão sobre como a lei pode, na prática, simplificar e proteger processos já existentes, em vez de apenas criar novas rotinas e mais procedimentos a serem adotados.

Ao tratar especificamente dos contratos relacionados às atividades-meio — pós vigência da lei — a análise documental dos contratos firmados pela Reitoria em 2024 e 2025 revela um avanço relevante no que tange à adequação à LGPD. Os instrumentos contratuais passaram a incorporar cláusulas específicas de proteção de dados pessoais, a partir de modelos da Advocacia-Geral da União (AGU)²⁸, estabelecendo deveres claros para o contratado quanto à finalidade do tratamento, à vedação de compartilhamento indevido, à obrigatoriedade de eliminação dos dados após o término da relação contratual e à necessidade de orientar e treinar seus empregados sobre a lei.

No entanto, a análise dos editais de seleção relativos às atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão, elaborados e publicados pós vigência da LGPD, mostrou que ainda não foram incorporadas cláusulas específicas que orientem o tratamento dos dados pessoais coletados dos candidatos ao longo de todo o certame, os prazos de guarda das informações ou os canais para exercício dos direitos pelos titulares.

Esse contexto denota uma internalização, ainda que setorial, das exigências da LGPD nos processos de trabalho da área administrativa, demonstrando que, quando orientados por normativos e modelos consolidados, os agentes implementadores são capazes de promover a conformidade legal, ainda que de forma não uniforme em toda a instituição.

Como avanço complementar na adequação à LGPD, no acesso à página institucional do IFAM há um banner de informações sobre cookies, informando aos usuários que a navegação é registrada sem coleta de dados pessoais e assegurando a possibilidade de recusar esse monitoramento a qualquer momento, em conformidade com o princípio da transparência e da autodeterminação informativa. Somoza et al. (2022) e Santos e Pereira (2023) também identificaram essa medida como boa prática institucional na adequação à LGPD.

Najam (1995) considera ainda relevante compreender como os aspectos políticos, econômicos, legais e sociais que formam o contexto institucional podem interferir na implementação da política pública. Assim, no contexto da Lei 13.709/18, embora o texto normativo e os guias elaborados pela ANPD apresentem o caminho às organizações à

²⁸ Os modelos de contrato adotados pelo IFAM foram padronizados pela Advocacia-Geral da União (AGU) e Secretaria de Governo Digital (SGD) para a Lei nº 14.133/2021, as quais já incorporam cláusula específica sobre a LGPD.

adequação, conforme já apresentado no Capítulo 2, deve-se considerar o contexto em que o IFAM está incluído, onde questões estruturais e orçamentárias são particularmente agudas no contexto amazônico e diferem da realidade de instituições localizadas em outras regiões do país.

Esse cenário com restrição orçamentária é evidenciado nos Relatórios de Gestão do IFAM ao longo dos exercícios de 2021 a 2024, nos quais se observa de forma recorrente recursos orçamentários sujeitos a contingenciamentos, cortes e constantes replanejamentos. Bernhard e Villardi (2023) reforçam essa percepção ao destacarem em seu estudo que a "dificuldade orçamentária" figura entre os principais desafios institucionais, agravada pelo fato de que o "custo amazônico" (custos adicionais decorrentes das condições logísticas da região) "não é considerado na definição e distribuição do orçamento pelo MEC" (Bernhard; Villardi, 2023, p. 2). Esse contexto também aparece na Nota Oficial do IFAM de maio de 2025, à limitação da execução orçamentária mensal do Poder Executivo federal em 2025, dificultando “o cumprimento de compromissos essenciais para o funcionamento dos 17 Campi, Polo de Inovação e a Reitoria do IFAM” (IFAM, 2025), evidenciando que as limitações financeiras não são episódicas, mas estruturais, impactando diretamente a capacidade institucional de implementar políticas como a LGPD.

Assim, despesas adicionais com o deslocamento fluvial e aéreo para os campi e a dependência de conexões de internet, nem sempre estáveis, impõem barreiras concretas à implementação de políticas públicas. Enquanto uma IFE no Sul ou Sudeste pode concentrar esforços em capacitações presenciais e na atualização de infraestrutura de TI com maior facilidade logística e de custo, o IFAM precisa planejar cada ação considerando a realidade de seus 19 campi, muitos deles em municípios de difícil acesso. Essa realidade cria um ambiente em que a implementação da LGPD compete com demandas emergenciais por condições básicas de funcionamento.

Leal Jr, Cordeiro e Leal (2022), ao analisarem as implicações da LGPD para o IFTO, ressaltaram a complexidade inerente à realidade amazônica, onde a interiorização do ensino enfrenta obstáculos logísticos e de infraestrutura que agravam as dificuldades de implementação de uma política nacional uniforme. Além disso, no estudo de Teixeira e Moreira (2023), essa pluralidade de unidades da organização foi apontada como um desafio significativo à efetivação de políticas públicas em contextos de recursos escassos e complexidade territorial.

Em adição, os achados sobre a execução da LGPD mostram que um ambiente com recursos limitados reduz a capacidade de ofertar capacitação adequada e contínua. Ao analisar os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 e 2025-2029, observa-se que temática da proteção de dados pessoais ainda não figura como prioridade estratégica explícita nesses documentos.

Esse desafio relacionado à limitação orçamentária também foi apontado na pergunta aberta sobre as possíveis barreiras à adequação do IFAM à LGPD em que a falta de recurso financeiro foi mencionada em 7 respostas: *“Recurso financeiro para investir em capacitação”* (Participante 69); *“Ter um orçamento insuficiente para a capacitação de pessoas e investimentos contínuos em tecnologia e políticas de segurança da informação eficazes”* (Participante 73); *“Recursos limitados para adequação: existe as limitações financeiras e estruturais que dificultam a aquisição de tecnologias modernas e a capacitação de pessoal para lidar com os desafios da LGPD”* (Participante 124).

Najam (1995, p. 44) ressalta, "assim como ocorre com todos os outros elementos na Matriz 5C, o contexto institucional influenciará e será influenciado por outras variáveis". Assim, o contexto institucional desafiador do IFAM com estrutura multicampi, diversidade de sistemas, limitações orçamentárias e cultura organizacional em construção não apenas condiciona, mas também é moldado pelas demais variáveis. Conjuntura propícia à troca de soluções e o compartilhamento de custos para o desenvolvimento de ferramentas e capacitações com outras instituições de ensino na região amazônica (como a UFAM e UEA) com contextos e desafios semelhantes.

Assim, a variável contexto é caracterizada pela natureza multicampi do IFAM, aliada à diversidade de sistemas e à ausência de normativos padronizados, criando um contexto institucional fragmentado que impõe barreiras significativas à implementação uniforme da LGPD.

A partir dos resultados encontrados estão reunidas no Quadro 8 os principais obstáculos e oportunidades observados no ambiente institucional do IFAM para a adequação do órgão à Lei 13.709/18. Também são sugeridas recomendações com o intuito de converter as barreiras em avanços e aproveitar as oportunidades já existentes para construir uma cultura de proteção de dados pessoais adequada.

Quadro 8 – Dificuldades, oportunidades e recomendações identificadas na Variável Contexto à implementação da LGPD no IFAM

Dificuldades	Oportunidades	Recomendações
Falta de uma normativa interna que unifique e padronize os procedimentos que envolvem dados pessoais.	Alto nível de formação acadêmica dos servidores da Reitoria (órgão central normativo).	Incluir nas atividades do Grupo de Trabalho multissetorial a criar uma normativa e guias orientativos para uniformizar práticas e compartilhar soluções à Reitoria e replicável aos campi garantindo a padronização e reduzindo a fragmentação.
Editais de processos seletivos ainda sem cláusulas explícitas sobre tratamento de dados pessoais.	Experiência exitosa na adequação de contratos administrativos que já incorporam cláusulas específicas de proteção de dados.	O grupo de trabalho da LGPD coordenar a construção de normativo com orientações sobre a inclusão de seção específica sobre tratamento de dados pessoais, base legal e direitos dos candidatos nos termos da lei.
Limitações estruturais e orçamentárias que contribuem para fraca implementação da LGPD.	Potencial de Cooperação Interinstitucional, uso de material já produzido pela ANPD, CGU, TCU e boas práticas de outras IFEs que avançaram na implementação da LGPD.	Dada a restrição orçamentária e complexidade estrutural, aproveitar o material já produzido e ações exitosas de outros órgãos, bem como o diálogo com outras instituições amazônicas para desenvolver e compartilhar soluções conjuntas, além de boas práticas em proteção de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

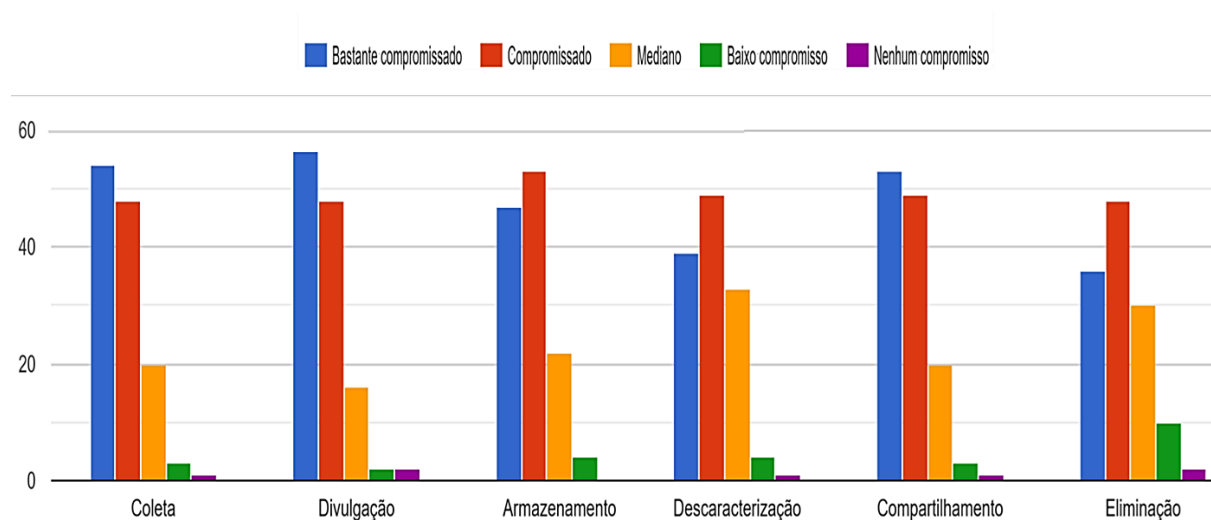
5.5. Variável Compromisso

A variável compromisso é compreendida como o envolvimento e adesão dos agentes na implementação de uma política pública, em “todos os níveis pelos quais a política passa” (Najam,1995, p. 44). Ou seja, é necessário um engajamento genuíno, que se manifesta na alocação de recursos, na priorização de ações e na internalização de valores tanto pela alta gestão quanto pelos trabalhadores de níveis mais baixos, visto que todos possuem responsabilidade pela execução dos objetivos da política.

A variável compromisso é um fator crítico à implementação, uma vez que, se não houver compromisso com os objetivos da política pública, será alta a chance de a implementação ser ineficaz (Lipsky, 2019; Najam,1995). Como visto em outros estudos que utilizaram o modelo analítico 5C de Najam (1995) – a exemplo de Caves, Baumann e Renold (2019), Cabral e Castro (2020) e Zani e Costa (2014) –, o compromisso limitado dos agentes de nível gerencial, poderá ser determinante para os baixos resultados de implementação das políticas públicas.

Assim, os respondentes da presente pesquisa foram questionados sobre seu nível de compromisso com as práticas efetivas de tratamento de dados pessoais. O Gráfico 6 resume os resultados.

Gráfico 6 - Compromisso individual com ao tratar dado pessoal (N=126)



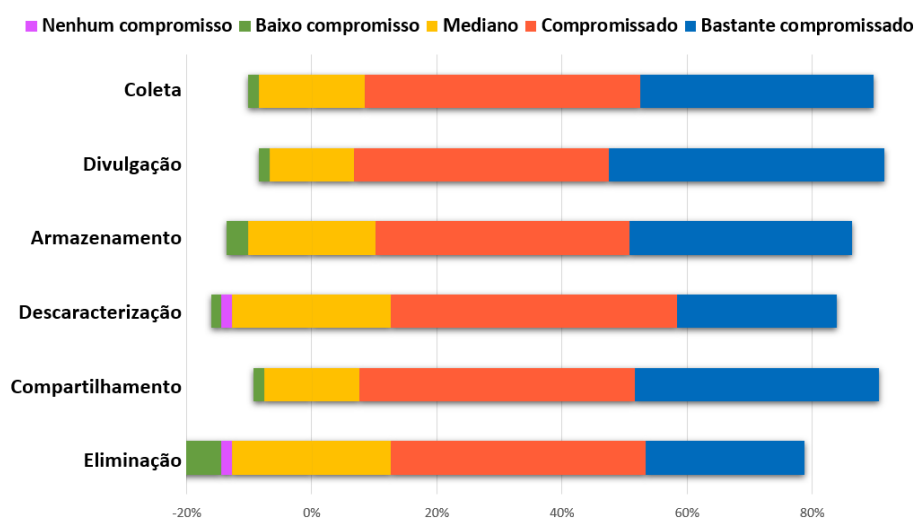
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Essas respostas mostram o alto compromisso autodeclarado pelos funcionários com as operações que tratam dados pessoais de titulares. No entanto, quando se trata de descaracterização e eliminação os níveis de compromisso são levemente mais baixos que nas demais atividades.

Na indagação aberta sobre os desafios que impactam a adequação institucional, o compromisso foi mencionado por um integrante que relatou: *“Acredito que hoje boa parte da comunidade do IFAM já tem uma preocupação com tratamento de dados”* (Participante 22).

Para aprofundar a análise do compromisso autodeclarado, fez-se o recorte específico das respostas dos participantes que ocupam função de chefia, conforme perfil detalhado na Tabela 4, e os resultados extração estão organizados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Compromisso dos gestores com o tratamento de dados pessoais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025)

Essa avaliação segmentada revela, no que tange às atividades de coleta, divulgação e compartilhamento de dados pessoais, que os gestores ratificam o alto compromisso, com elevado número das respostas concentradas nas categorias "Compromissado" e "Bastante Compromissado". Este dado sugere uma conscientização consolidada sobre a necessidade de zelo nas etapas mais visíveis e rotineiras do tratamento de dados.

Igualmente identificado no panorama geral (gráfico 6), ocorre uma inflexão nas atividades de descaracterização e eliminação de dados pessoais com uma queda no compromisso das chefias. A diminuição do compromisso nessas operações é um reflexo direto da ausência de treinamento (capacidade), visto que, para assegurar a proteção, demanda conhecimento técnico especializado, principalmente na descaracterização com emprego de

técnicas de tarjamento e anonimização de informações pessoais, previstos na LGPD e nos guias da CGU e ANPD.

Quando indagados sobre questões relacionadas ao compromisso institucional com os dados pessoais de titulares em divulgações e com a destinação e aplicação de recursos à adequação legal, as respostas encontram-se na Tabela 8.

Tabela 8 - Percepção sobre a capacidade institucional em relação à proteção de dados pessoais (N=126)

Tema Perguntado	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Não	Não sei avaliar
Em publicações e divulgações como resultados de processos seletivos, concursos e contratos você observa o compromisso institucional e cuidado em não divulgar dados pessoais?	40,5%	34,1%	4,8%	20,6%
Você percebe no IFAM a destinação e aplicação de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para garantir a proteção de dados pessoais?	6%	35,8%	23,9%	34,3%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Reforçando o compromisso autoavaliado anteriormente, nessas repostas, os funcionários, de forma expressiva, apontam haver um comprometimento institucional com a proteção de dados pessoais nas publicações e divulgações de resultados de concursos e processos seletivos e contratos administrativos.

A análise documental confirmou esse comprometimento operacional, pois nos contratos administrativos firmados após a vigência da lei, observou-se a incorporação sistemática de cláusulas específicas de proteção de dados pessoais. Nos editais de processos seletivos, embora ainda não tenham sido incorporadas seções formais que explicitem as bases legais e os procedimentos de tratamento de dados, a análise dos resultados publicados demonstra cuidado institucional em não expor indevidamente informações pessoais dos candidatos, limitando a divulgação ao mínimo necessário para garantir a transparência e a lisura dos certames.

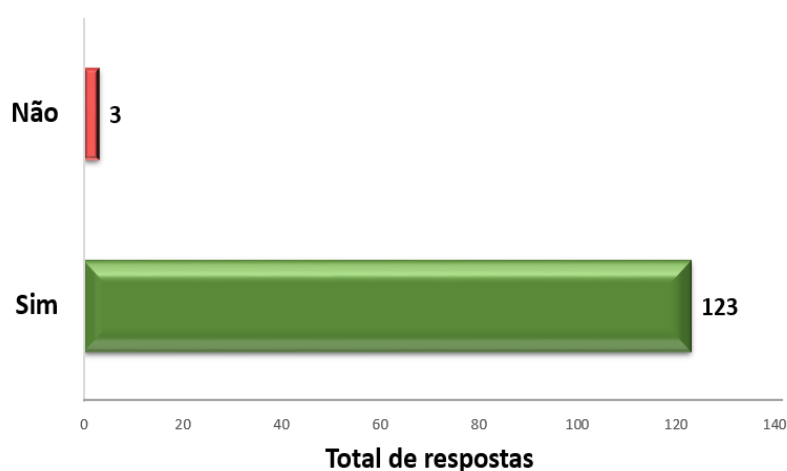
Esse comportamento evidencia que os burocratas de *back office* (Hoyler; Campos, 2019), cuja atuação se concentra no suporte técnico-administrativo e na gestão de processos internos, sem envolvimento direto no atendimento ao usuário final, já exercem discricionariedade para traduzir as diretrizes da lei em práticas concretas de proteção de dados, ainda que de forma não uniforme em toda a instituição.

Najam (1995) também tratou desse ponto ao expressar que “nenhum ator no complexo burocrático é tão importante para a implementação eficaz das políticas sociais quanto o burocrata de base”, pois é em sua atuação que as diretrizes da política pública se convertem em ações concretas.

Para além desse notório empenho dos agentes mostrado até aqui, Almeida, Araújo e Oprime (2023) também abordaram que a implementação de medidas à proteção de dados pessoais esbarra justamente na necessidade de capacidade técnica para lidar as operações de tratamento e garantir que os riscos à privacidade dos titulares sejam efetivamente mitigados.

Outro importante fator identificado na pesquisa refere-se à disposição e interesse dos servidores e colaboradores em ampliar seu conhecimento sobre a LGPD. Ao indagar sobre a vontade de participar de formação sobre dados pessoais, as respostas aparecem no Gráfico 8.

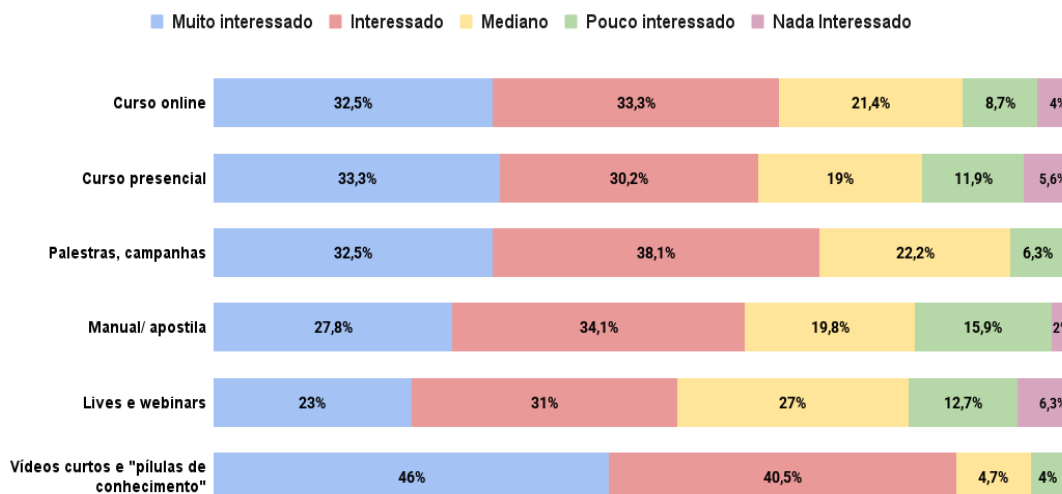
Gráfico 8 – Interesse dos participantes em participar de formação sobre LGPD (N=126)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025)

Além dos respondentes terem, de forma majoritária, manifestado o interesse em obter mais informações e conhecimentos sobre a LGPD, também apontaram diferentes meios de maior atração para receber esse conhecimento sobre a política de proteção de dados pessoais, conforme discriminado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Interesse dos funcionários em adquirir conhecimento sobre a LGPD (N=126)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Com base nas respostas, nota-se que há uma predileção para vídeos curtos e “pílulas de conhecimento”, cursos online e palestras sobre as diretrizes da política de proteção de dados. Esse desejo de se instruir sobre a LGPD representa um “capital humano potencialmente engajado” o que pode ser aproveitado para a melhor implementação da política.

Nas respostas abertas, a temática do compromisso foi mencionada em 5 proposições. Um respondente sintetizou a falta de compromisso institucional como um desafio da adequação legal ao afirmar que *"a proteção de dados no instituto ainda não é percebida por todos como prioridade"* (Participante 57), o que reflete um compromisso ainda não consolidado na prática organizacional. Tal visão é reforçada por outras menções ao baixo compromisso, tais como *"falta de interesse dos gestores e falta de cuidados de servidores ao lidar com dados pessoais"* (Participante 90); *"prática ainda enraizada de apagar incêndios ao invés de prevê-los além de priorizar o que envolve ENTRADA de orçamento"* (Participante 36).

Teixeira e Moreira (2023), Souza et al. (2022) e Rojas e Medeiros (2022) através de seus achados também reforçam que sem o envolvimento ativo da alta gestão – seja na definição

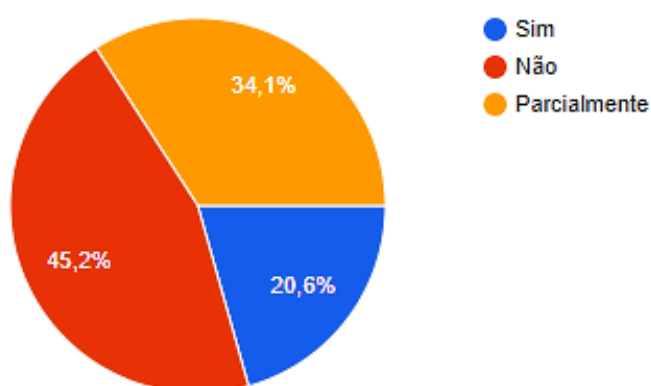
de prioridades ou alocação de recursos – a implementação das diretrizes da LGPD tende a ser lenta e fragmentada.

No entanto, é interessante contrastar esses resultados com a auto avaliação dos respondentes, todos funcionários da reitoria, que declaram possuir alto compromisso pessoal com a temática, mas que, ao mesmo tempo, apontam a ausência de ações concretas da gestão, como a oferta de capacitações e a presença do tema no planejamento orçamentário. Essa percepção indica que há espaço para ampliar a tradução do compromisso individual em ações e políticas institucionais mais estruturadas.

Em adição, a sensibilização e engajamento de todos dialoga diretamente com achados de estudos anteriores sobre a implementação da LGPD em outras IFEs. Rojas e Medeiros (2021), Santos e Pereira (2023), Teixeira e Moreira (2023) e Somoza et al. (2024) destacam que a baixa adesão dos agentes aos objetivos da política de proteção de dados também figura como gargalo ao avanço legal.

Quando perguntados se a LGPD tornará mais burocráticas as atividades da instituição, os índices das respostas dos funcionários que trabalham na Reitoria foram muito próximos, conforme Gráfico 10.

Gráfico 10 – Percepção sobre a burocracia institucional com a LGPD (N=126)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

Essa percepção dividida sobre o impacto da LGPD na burocracia interna, pode estar relacionada à necessidade de ampliar as ações de comunicação sobre os benefícios e a aplicabilidade da lei, das variáveis anteriores. Com isso, surge uma latente demanda por ações de conscientização e sensibilização sobre a aplicação da lei, pois, segundo Souza; Belda e Arima (2022), Santos e Pereira (2023) e Teixeira e Moreira (2023), essas ações são elementos basilares para a efetivação do compromisso institucional com a LGPD.

A contribuição de Najam (1995) a esse cenário aduz que a efetividade da política pública reside, em grande medida, na atuação dos agentes que a executam, tornando o compromisso de todos na instituição um fator determinante para o sucesso da implementação.

Assim, a variável compromisso na implementação é caracterizada por um interesse receptivo da base, elevado compromisso individual e uma percepção de baixo compromisso institucional, sem a plena tradução em ações estratégicas e concretas pelos níveis mais gerenciais.

Com base nos achados da pesquisa foram organizados no Quadro 9 os principais obstáculos e as oportunidades da variável compromisso com as recomendações que o pesquisador julgou pertinentes para contribuir com a evolução da conformidade legal.

Quadro 9 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Compromisso à implementação da LGPD no IFAM (Continua)

Dificuldades	Oportunidades	Recomendações
Indefinição com várias percepções em relação à burocratização ou não com a LGPD	Predileção por formatos ágeis de capacitação com elevado compromisso e interesse em se instruir	Lançar Campanhas de "Pílulas de Conhecimento" com vídeos curtos e informativos esclarecendo e sensibilizando sobre a aplicação das diretrizes ao tratamento de dados pessoais com a aderência dos funcionários à adequação, fortalecimento do compromisso institucional com a implementação.

Comprometimento mais baixo em atividades que precisa conhecimento técnico especializado, como descaracterização e eliminação.	Alto interesse dos funcionários em treinamentos sobre LGPD.	O Grupo de Trabalho em parceria com o Encarregado desenvolver um manual com casos reais do IFAM aproveitando os materiais da ENAP, CGU, ANPD para dar mais segurança no tratamento e comprometimento com a aplicação das regras.
---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

5.6. Variável Clientes e Coalizões

A variável clientes e coalizões, conforme definida por Najam (1995), refere-se aos atores cujo comportamento é afetado pela política pública (os clientes ou beneficiários) e aos grupos de interesse que, mesmo não sendo alvo direto, possuem motivação e capacidade para influenciar ativamente os resultados da implementação. Segundo Najam (1995, p. 52), "clientes" refere-se a todos "os atores cujo comportamento é alvo da implementação", isto é, no presente caso, todos aqueles que têm seus dados pessoais utilizados.

Os clientes e as coalizões exercem um papel determinante na efetivação das políticas públicas, atuando como agentes capazes de pressionar tanto pela sua implementação quanto pelo seu bloqueio, uma vez que podem apressar ou atrasar esse processo, bem como influenciar o rumo e continuidade da política. Assim, esta variável examina a dinâmica de interação, negociação e, por vezes, conflito entre esses diversos stakeholders, estatais ou não estatais, cujos interesses e estratégias moldam significativamente a eficácia do processo de implementação da política pública (Najam, 1995).

No âmbito da Reitoria, os clientes primários são os titulares de dados pessoais (alunos, servidores, terceirizados, bolsistas externos, estagiários, familiares de servidores e alunos e público externo sem vínculo com o IFAM), enquanto as coalizões abrangem órgãos de controle externo (como TCU, CGU e ANPD) até setores internos da instituição.

No entanto, no que se refere aos servidores do IFAM, a LGPD impõe uma dupla condição: eles são simultaneamente agentes implementadores e clientes da política.

Como implementadores, operacionalizam a lei no dia a dia, exercendo discricionariedade sobre o tratamento de dados pessoais. Já como clientes são os próprios destinatários da mudança comportamental e cultural que a LGPD exige. Diante disso, os resultados das questões que buscaram identificar se há alguma pressão por parte dos clientes e coalizões influenciando a implementação da lei no órgão estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9 – Dados sobre os clientes e a coalizão em relação à implementação da LGPD (N=126)

Tema Perguntado	Sim	Não	Não sei avaliar	Desconheço
Você percebe alguma pressão por parte dos titulares ao IFAM quanto à proteção dos dados pessoais?	25,4%	45,2%	29,4%	--
Você ou o seu setor já atenderam a órgãos externos referente à proteção de dados pessoais?	9,5%	38,1%	--	52,4%
Você ou o seu setor já recebeu denúncia, reclamação ou questionamento de titular de dado pessoal?	23%	29,4%	--	47,6%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do questionário (2025).

A percepção dos respondentes, conforme disposto na tabela 8, é de que há pouca pressão externa ou preocupação explícita por parte dos titulares quanto à segurança de seus dados sob a guarda do IFAM. Isso sugere que a variável clientes e coalizão, em comparação ao que já foi apresentado nas outras quatro variáveis do Modelo 5C de Najam (1995), exerce pouca influência na implementação da política pública de proteção de dados pessoais.

Essa fraca pressão dos titulares de dados pode ser compreendida à luz do perfil dos agentes implementadores da Reitoria. Diferentemente dos burocratas de nível de rua, que atuam na linha de frente e estão em contato direto com os cidadãos (Lipsky, 2019), os funcionários que lidam com dados pessoais na Reitoria do IFAM enquadram-se como burocratas de back office (Hoyler; Campos, 2019), cujo trabalho está voltado para atividades de suporte técnico, administrativo e de procedimentos internos, sem contato direto e cotidiano com o usuário final.

Esse achado encontra respaldo em Cabral e Castro (2020), que, ao investigar a política de compras sustentáveis, concluíram que a variável clientes e coalizões foi a que menos exerceu

influência, justamente pelo fato de os burocratas responsáveis pelas compras não atuarem em nível de rua. Complementarmente, no estudo sobre a política de resíduos sólidos, Silva e Faria (2017) identificaram a falta de coalizões e a fraca participação dos clientes como fatores que caracterizam a baixa influência dessa variável.

Conforme apresentado no Capítulo 2, para instituições de ensino, como é o caso do IFAM, existem situações previstas na própria Lei 13.709/18 em que o tratamento da dados não é obrigatório. Nesses casos, é dispensado ao órgão solicitar autorização do usuário para tratar dados pessoais, exemplo do cumprimento de obrigações legais (registro e emissão de diplomas e históricos escolares ou gestão de folha de pagamento), do exercício de interesses legítimos da instituição (processos seletivos e controle de acesso) ou da execução de atividades acadêmicas e de pesquisa.

Esse aspecto pode contribuir para que os próprios titulares dos dados pessoais (clientes) não se percebam como agentes com direito a cobrar a proteção de suas informações pessoais e, dessa forma, exerçam pouca pressão ao órgão à execução das diretrizes da LGPD. Este cenário pode também estar relacionado ao baixo conhecimento da população sobre seus direitos relacionados à proteção de dados. Como se trata de uma legislação relativamente recente, talvez a consolidação da cultura de proteção de dados e a insuficiente disseminação de informações sobre a lei ainda não tenham permitido que os cidadãos reconheçam seu papel ativo na exigência da conformidade, fragilizando a pressão social por sua efetiva implementação (Leal Junior; Cordeiro; Leal, 2022; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023).

Por sua vez, Somoza et al. (2024) e Souza, Belda e Arima (2022), destacaram a baixa transparência e a necessidade de maior publicidade dos direitos dos titulares dos dados pessoais como desafios comuns nas IFEs. Assim, denota-se a necessidade de consolidação da transparência perante os clientes (titulares de dados) acerca de seus direitos, além de uma coalizão interna coesa e atuante. Dado que o enfoque nesta variável difere das demais, Najam (1995) lembra que “as transações mais vitais para a implementação são aquelas entre os programas e os clientes” e que “nenhum sucesso em outras frentes pode compensar a rejeição de um programa por seus clientes pretendidos” (Warwick, 1982: 189, citado por Najam). Dessa forma, a implementação da LGPD à luz da variável contexto, será influenciada tanto da participação ativa dos titulares de dados pessoais quanto da interação com grupos de interesse à adequação legal.

Ao serem questionados acerca da ocorrência de contato dos titulares com a instituição sobre dados pessoais, mais de 20% dos respondentes informaram terem recebido demanda, conforme tabela 10. No entanto, em consulta aos Relatórios de Gestão da Ouvidoria²⁹ (canal de comunicação do cidadão com o IFAM), referentes a 2022, 2023, 2024 e 2025, apenas em 2023 houve registro de uma única manifestação sobre a LGPD. Essa discrepância evidencia o desafio de aprimorar os canais de comunicação e suporte aos titulares, assegurando que o diálogo com os titulares ocorra de forma transparente, acessível e institucionalizada, evitando o desestímulo do titular a formalizar demandas e exercer seus direitos (Somoza et al., 2022; Teixeira; Moreira, 2023; Rojas; Medeiros, 2021; Leal Junior; Cordeiro; Leal, 2022).

O TCU, a CGU e, por extensão, a ANPD, são a coalizão externa mais influente no cenário atual do IFAM, cujas interações (documentadas em guias, orientações técnicas e fiscalizações) definem a agenda mínima de adequação do instituto à proteção de dados pessoais. No entanto, como visto na tabela 10, a grande maioria dos respondentes desconhece ou declararam não ter atendido demandas de órgãos de controle externos sobre proteção de dados, e apenas 9,5% já receberam demandas desta ordem. Isso mostra que, apesar da fiscalização do TCU, ainda há baixa pressão desses órgãos na implementação da LGPD. Assim, a relação com essas agências tem se concentrado na cooperação (orientação e recomendações), ao invés da coerção com cobrança mais incisiva.

Portanto, a análise da variável clientes e coalizões revela que a implementação da LGPD no IFAM ocorre em um ambiente onde tanto a coalizão externa quanto a influência dos beneficiários passam a exercer pouca pressão junto aos burocratas na aplicação das diretrizes da política.

Assim, no IFAM, a motivação para adequação dos processos à política de proteção de dados pessoais parece vir mais das exigências regulatórias nacionais do que de certa pressão da coalizão e dos beneficiários.

Diante desse cenário, o Quadro 10 reúne as barreiras, oportunidades e recomendações identificadas na variável clientes e coalizões para a implementação da LGPD no IFAM.

²⁹ Os Relatórios de Gestão da Ouvidoria estão disponíveis na página da Ouvidoria no Portal Institucional do IFAM e podem ser acessados no link a seguir: <https://www2.ifam.edu.br/instituicao/ouvidoria/relatorios>

Quadro 10 - Dificuldades e Oportunidades identificadas na Variável Clientes e Coalizões à implementação da LGPD no IFAM (Continua)

Dificuldades	Oportunidades	Recomendações
Baixa pressão ou a pouca participação ativa por parte dos titulares de dados pessoais (alunos, servidores, colaboradores, candidatos, etc..	Interação com os titulares e canais de comunicação institucional consolidados (site, redes sociais, e-mail, canal no youtube, TV IFAM).	O Grupo de Trabalho em parceria com outros setores (ensino, pesquisa, extensão) e órgãos deve promover campanhas de divulgação de informações e conscientização sobre os direitos dos titulares garantidos pela LGPD, canais de atendimento e exemplos práticos de como exercê-los.

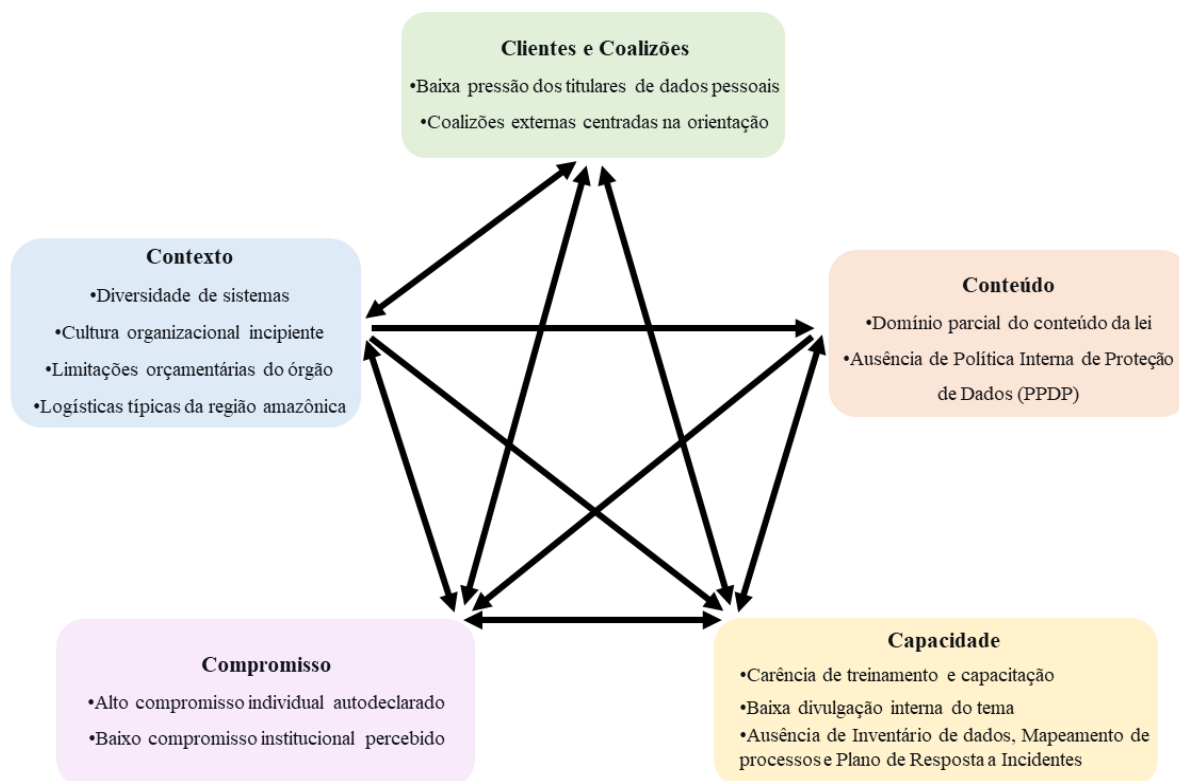
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Considerações finais sobre o capítulo

O Capítulo 5 apresentou e discutiu os resultados da pesquisa a partir da análise das variáveis do modelo analítico 5C proposto por Najam (1995), permitindo compreender a implementação da LGPD no âmbito da Reitoria do IFAM. Constatou-se que a implementação se encontra em processo de transição de um nível incipiente para um estágio intermediário. Os achados revelaram que o IFAM já alcançou avanços relevantes e concretos, embora existam barreiras que dificultam o avanço da adequação à política nacional de proteção de dados pessoais.

A Figura 11 apresenta a aplicação da Matriz 5C de Najam (1995) ao caso do IFAM e resume os principais achados relacionados a cada uma das variáveis analisadas e indica a relação estabelecida entre elas, revelando uma intrincada rede de desafios interligados que caracterizam o estágio atual de implementação da LGPD.

Figura 11 - Matriz 5C: diagnóstico do IFAM na implementação da LGPD



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Essa interdependência dos desafios ocorre quando o contexto amazônico desafiador condiciona e agrava as demais variáveis; o baixo compromisso institucional dificulta o desenvolvimento da capacidade operacional e essa fragilidade na capacidade resulta no conhecimento fragmentado e na fraca internalização do conteúdo da lei. A discreta pressão exercida por clientes e coalizões retroalimenta o baixo compromisso, completando um ciclo que torna a implementação da LGPD mais compassada, onde cada fragilidade reforça as demais.

A variável conteúdo no IFAM revela que embora exista um elevado conhecimento parcial de conceitos mais básicos do conteúdo regulatório da LGPD, esse cenário será contornado com a internalização dos aspectos estruturantes da lei como os direitos dos titulares e o papel do Encarregado, somado à consolidação de uma política interna específica ao tema, traduzindo lei geral em diretrizes operacionais claras à realidade do IFAM.

Em relação à variável capacidade, apesar de contar com um quadro de servidores de elevada formação acadêmica, de dispor de infraestrutura tecnológica com sistemas

informatizados em operação e uma página específica sobre a LGPD, a capacidade operacional será ampliada com competências técnicas especializadas em proteção de dados uma vez que o órgão promova treinamentos técnicos e contínuos, divulgação interna do tema e a elaboração de procedimentos padronizados como o Inventário de Dados Pessoais, o Protocolo de Resposta a Incidentes de Segurança e mapeamento dos processos que tratam dados pessoais, melhorando a habilidade institucional para executar a lei de forma eficaz.

No que tange ao contexto, a investigação mostrou que a diversidade de sistemas e uma cultura organizacional ainda em construção sobre proteção de dados pessoais representam um ambiente desafiador à implementação da LGPD. A complexidade de sua estrutura multicampi, com limitações orçamentárias e logísticas típicas da Amazônia, atua como um 'corredor restritivo' que influencia no discreto avanço da conformidade legal.

No eixo do compromisso, identificou-se significativo interesse dos servidores em capacitação e uma alta percepção de comprometimento individual. Enquanto o compromisso individual dos servidores se destaca, o compromisso institucional necessita de mais atenção e fortalecimento, especialmente no que tange à alocação de recursos e à priorização estratégica para a adequação do instituto às regras da LGPD.

Acerca da variável clientes e coalizões, identificou-se que tanto os clientes quanto as coalizões exercem pouca pressão sobre a implementação da LGPD no IFAM. Os titulares dos dados ainda não se percebem como agentes cobradores da conformidade, enquanto a atuação de órgãos de controle como TCU, CGU e ANPD tem se concentrado mais na orientação do que na coerção, resultando em um ambiente com discreto estímulo externo para influenciar na adequação legal à proteção de dados pessoais.

Por fim, ao longo do capítulo também foram apresentadas sugestões com vistas a reduzir os problemas identificados e aproveitar as oportunidades para a melhor implementação da LGPD. Tendo em vista que as variáveis se relacionam e que uma delas pode impactar mais as outras, as recomendações principais para o IFAM concentram-se no fortalecimento do compromisso institucional como elemento catalisador e direcionado, principalmente aos níveis mais gerenciais com o intuito de oferecer condições à efetiva implementação legal. A aprovação da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) e a implementação de um plano de capacitação continuada, atacando as fragilidades da capacidade. A padronização de

procedimentos, capitaneada pela Reitoria, enquanto a ampliação da disseminação de informações e criação de canais de diálogo com a comunidade fortalecerá a relação com os clientes e coalizões. Em síntese, o compromisso institucional traduzido em ações coordenadas é o elemento capaz de romper o ciclo de interdependência negativa e alavancar a implementação da LGPD em todas as suas dimensões.

6. PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO (PTT)

6.1. DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Descrição da finalidade: Identificar as dificuldades e avanços na implementação da Lei 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), a partir da percepção dos servidores da Reitoria. Esses servidores são os responsáveis pela implementação das regras dessa política pública regulatória em todo o órgão. O relatório visa elaborar propostas para o enfrentamento das dificuldades e aproveitamento dos avanços e oportunidades.

Avanços tecnológicos/grau de novidade: A pesquisa inova na utilização da abordagem quantitativa na utilização do modelo teórico-analítico da Matriz 5C e ao discutir, na ótica dos agentes implementadores, as dificuldades e oportunidades na aplicação da LGPD no órgão. Além disso, a pesquisa propõe um plano de ação com propostas ao enfrentamento dos desafios identificados e uma minuta de regulamentação da LGPD tendo em vista as especificidades do órgão, detalhando princípios, responsabilidades, procedimentos para a adequação legal.

() Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

() Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

(X) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;

() Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

Docentes Autores:

Nome: Biancca Scarpeline de Castro CPF: _____ (X) Permanente; () Colaborador

Discentes Autores:

Nome: Rodrigo Diniz Costa CPF: 934.742.962-72 () Mest Acad; (X) Mest Prof; () Doutorado

Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: A implementação da LGPD em uma instituição federal de ensino: desafios interligados e o caso do IFAM sob a ótica da Matriz 5C.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Gestão da Inovação, Mercados e Políticas Públicas.

Conexão com a Produção Científica:

COSTA, Rodrigo Diniz; CASTRO, Biancca Scarpeline de. A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI Nº 13.709/2018 (LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS - LGPD) EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UMA REVISÃO DE LITERATURA. In: Anais do Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas. Anais...Porto Alegre (RS) UFRGS, 2025. Disponível em: [https://www.even3.com.br/anais/enepcp-2025/1192679-A-IMPLEMENTACAO-DA-LEI-N-137092018-\(LEI-GERAL-DE-PROTECAO-DE-DADOS-PESSOAIS---LGPD\)-EM-INSTITUICOES-FEDERAIS-](https://www.even3.com.br/anais/enepcp-2025/1192679-A-IMPLEMENTACAO-DA-LEI-N-137092018-(LEI-GERAL-DE-PROTECAO-DE-DADOS-PESSOAIS---LGPD)-EM-INSTITUICOES-FEDERAIS-).

Aplicabilidade da Produção Tecnológica:

Descrição da Abrangência realizada: O estudo realizou-se o Instituto Federal de Educação do Amazonas (IFAM), concentrando-se na Reitoria, mas com a construção de normativo que possa ser implementado nos 17 campi do IFAM, orientando localmente a aplicação de uma lei nacional, que pode incidir sobre os dados de aproximadamente 30 mil usuários (estudantes, servidores, terceirizados, bolsistas, estagiários).

Descrição da Abrangência potencial: Os resultados e recomendações apresentados possuem potencial de aplicação nos *campi* do IFAM e a outras instituições federais de ensino, uma vez que desafios como conhecimento fragmentado da lei, ausência de política interna, carência de capacitação, fragilidade na governança de dados não são exclusividades do IFAM, mas também recorrentes em instituições que lidam com grandes volumes de dados pessoais.

Descrição da Replicabilidade: Recomendações como a formalização de uma política interna de proteção de dados, a implementação de programas de capacitação continuada e a criação de canais de comunicação dos titulares de dados com o órgão podem ser replicadas em outras instituições, por se tratarem de medidas estruturantes e de baixo custo, alinhadas às diretrizes da LGPD e às boas práticas já consolidadas na administração pública.

A produção necessita estar no repositório? Sim

PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA LGPD NO IFAM



2026

ÍNDICE

Introdução.....	131
Lei 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)	132
Revisão Integrativa da Literatura.....	133
Diagnóstico da Situação.....	134
Plano de Ação.....	135
Plano de Ação 1: Variável Conteúdo.....	136
Plano de Ação 2: Variável Capacidade.....	138
Plano de Ação 3: Variável Contexto.....	140
Plano de Ação 4: Variável Compromisso.....	142
Plano de Ação 5: Variável Clientes e Coalizões.....	144
Ganhos Estratégicos para a Reitoria do IFAM.....	146
Monitoramento.....	147
Considerações Finais.....	147

INTRODUÇÃO

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) é uma política pública regulatória que estabelece diretrizes essenciais para o tratamento de informações pessoais, visando proteger os direitos fundamentais de liberdade e privacidade dos cidadãos. A partir da Reitoria, órgão executivo responsável pela administração, coordenação e supervisão de todas as atividades do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), a implementação da LGPD apresenta-se como um desafio complexo, exigindo a transição de um cenário de conformidade inicial para uma governança de dados pessoais robusta e institucionalizada que garanta a proteção dos dados pessoais dos cidadãos sob sua guarda.

Este Relatório Técnico Conclusivo tem como objetivo apresentar um diagnóstico da situação atual da adequação à LGPD na Reitoria do IFAM sob a ótica dos agentes implementadores que manipulam dados pessoais em suas atividades laborais, identificando os principais gargalos e as oportunidades de melhoria. A partir dessa análise, fundamentada no modelo analítico da Matriz 5C de Najam (1995), que busca compreender a implementação através das variáveis conteúdo, contexto, capacidade, compromisso e clientes e coalizões, foram elaboradas propostas de ação concretas, visando aprimorar a execução da política e garantir a proteção de dados na instituição em consonância com a lei.

A metodologia adotada envolveu revisão integrativa da literatura e levantamento documental, bem como a aplicação de questionário aos funcionários da Reitoria envolvidos no tratamento de dados pessoais. Os resultados apontam para um estágio de 'interesse latente', revelando a necessidade premente de investimentos em capacitação especializada, formalização de políticas internas (PPDP), fortalecimento do comprometimento estratégico da alta gestão e aprimoramento dos controles de segurança da informação. As propostas de ação apresentadas neste relatório visam endereçar esses aspectos, de forma a transformar o engajamento individual em um compromisso coletivo e institucional com a proteção de dados no IFAM.

LEI 13.709/2018 – LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD)

A Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), estabelece regras claras sobre a coleta, o armazenamento e o compartilhamento de dados pessoais. Seu objetivo principal é proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade, além de garantir o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural, assegurando que o tratamento de dados, tanto em meios físicos quanto digitais, ocorra de forma ética, segura e transparente.

Tendo em vista que se trata de uma política pública regulatória, ao longo de sua implementação, a LGPD impôs às instituições públicas e privadas a necessidade de transformações administrativas e culturais, visando aprimorar a governança de dados e mitigar riscos de incidentes de segurança, com o intuito de garantir a proteção dos dados pessoais dos cidadãos. Um avanço significativo ocorreu com a institucionalização da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e a obrigatoriedade da nomeação do Encarregado de Dados, medidas que fortaleceram a fiscalização e a orientação sobre o manejo de dados sensíveis e o exercício dos direitos dos titulares.

Além da adequação técnica, a LGPD busca promover uma cultura de privacidade nas organizações, estimulando a adoção de práticas como a segurança da informação e proteção de dados internalizada institucionalmente e a conscientização contínua dos agentes implementadores. Com essas ações, a implementação da LGPD contribui para a melhoria da governança pública e a proteção integral dos dados pessoais dos cidadãos processados na Reitoria e em seus respectivos campi.

REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

A literatura revelou que a implementação da LGPD nas IFEs apresenta **avanços** concretos como a designação de encarregados de dados, a elaboração de políticas internas de proteção de dados pessoais e o planejamento estratégico da adequação.

Avanços na implementação da LGPD nas IFEs	
Criação da Política Interna de Proteção de Dados Pessoais (PPDP)	Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024
Plano de Ação de adequação à LGPD.	Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023
Elaboração do Inventário e Mapeamento dos Dados Pessoais do órgão.	Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023
Designação do Encarregado de Dados Pessoais da instituição.	Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024; Souza; Belda; Arima, 2022

Contudo, persistem desafios estruturais como falta de capacitação e conscientização dos servidores, limitação de recursos humanos e tecnológicos, ausência de inventários de dados pessoais e a necessidade de consolidação de uma cultura organizacional voltada à proteção de dados.

Barreiras à implementação da LGPD nas IFEs	
Falta de capacitação especializada dos servidores sobre a temática da LGPD.	Rojas; Medeiros, 2021; Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024; Souza; Belda; Arima, 2022
Fraca conscientização sobre a proteção de dados pessoais e suas responsabilidades.	Rojas; Medeiros, 2021; Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024; Souza; Belda; Arima, 2022
Limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.	Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022; Teixeira; Moreira, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024
Cultura organizacional ainda fraca em proteção de dados.	Rojas; Medeiros, 2021; Teixeira; Moreira, 2023; Santos; Pereira, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024
Sistemas de informação descentralizados.	Rojas; Medeiros, 2021; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022; Teixeira; Moreira, 2023
Mapeamento de dados pessoais tratados no órgão.	Rojas; Medeiros, 2021; Leal Jr; Cordeiro; Leal, 2022
Políticas internas ainda não alinhadas à LGPD e a falta de padronização processual.	Rojas; Medeiros, 2021; Almeida; Araújo; Oprime, 2023; Somoza <i>et al</i> , 2024; Souza; Belda; Arima, 2022

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO NA REITORIA DO IFAM

A análise da implementação da LGPD no âmbito da Reitoria do IFAM, embasada no modelo analítico Matriz 5C de Najam (1995), revela um cenário de transição: a instituição acumula avanços concretos e pontuais, mas há desafios a serem superados para o avanço na conformidade legal.

A variável **Conteúdo** aborda a clareza e internalização do arcabouço normativo. Identificou-se um conhecimento assimétrico e fragmentado da LGPD entre os funcionários. Conceitos básicos como "dato pessoal e sensível", são altamente conhecidos, enquanto função do Encarregado e direitos dos titulares indicam lacunas significativas de conhecimento. Esse desafio é agravado pela falta de uma Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) que traduza as diretrizes gerais da lei em norma e procedimentos claros e adaptados à realidade do IFAM.

A variável **Capacidade** avalia os recursos humanos, técnicos e administrativos. Há carência de procedimentos operacionais padronizados e de capacitação sobre a LGPD, o que, somado à baixa divulgação interna do tema, dificulta a formação de competências técnicas para o tratamento adequado de dados pessoais. A diversidade de sistemas e a ausência do inventário de dados pessoais (IDP), do Protocolo de Resposta a Incidentes de Segurança e do mapeamento dos processos que tratam dados pessoais reforçam a necessidade de ampliar a capacidade institucional.

Quanto à variável **Contexto**, que examina o ambiente institucional onde a política é implementada. A cultura organizacional ainda

incipiente em matéria de dados pessoais, somado à diversidade de sistemas de informação e de práticas administrativas entre os setores, dificulta a padronização de procedimentos e a governança unificada de dados. As limitações orçamentárias e logísticas típicas da Amazônia retardam a internalização da cultura de proteção de dados e criam um contexto institucional como um "corredor restritivo" (Najam, 1995) à implementação da LGPD

A variável **Compromisso** trata do engajamento dos atores em todos os níveis. identificou-se um elevado engajamento individual contraposto à percepção de baixo compromisso institucional. Há alto interesse em capacitação e empenho autodeclarado com a proteção de dados em resultados de processos seletivos e em contratos administrativos. Há espaço para ampliar as ações de gestão, como a oferta de capacitações, de modo a alinhar o engajamento individual às diretrizes institucionais e a inclusão do tema no planejamento orçamentário para uma adequação institucional eficaz e nos ditames da LGPD.

A variável **Clientes e Coalizões** envolve os beneficiários e os grupos de interesse que influenciam a política. Revelou-se que tanto os clientes quanto as coalizões exercem baixa pressão sobre a implementação da LGPD no IFAM. Os titulares de dados ainda não se percebem como agentes cobradores da conformidade, fragilizando a interação entre beneficiários e órgão. A atuação das coalizões externas (TCU, CGU e ANPD) tem se concentrado mais na orientação e nas recomendações do que na coerção, resultando em um ambiente com estímulos ainda insuficientes para avançar na implementação da LGPD.

PLANO DE AÇÃO

O presente Plano de Ação foi desenvolvido com o objetivo de aprimorar a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) a partir da Reitoria no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM).

Para cada desafio identificado na pesquisa realizada, os quais se distribuem ao longo das cinco variáveis do modelo teórico e analítico Matriz 5C de Najam (1995): Conteúdo, Capacidade, Contexto, Compromisso e Clientes e Coalizões, foram elaborados planos de ação específicos. Esses planos contemplam a formalização de políticas e normativas internas, a capacitação continuada das equipes, a estruturação de procedimentos padronizados, o aprimoramento dos sistemas e canais de comunicação, bem como estratégias para fortalecer o diálogo com os titulares de dados pessoais e ampliar a transparência institucional em conformidade com a política geral de proteção de dados pessoais.

Cada plano de ação detalha os objetivos a serem alcançados, as atividades e metodologias propostas, os responsáveis pela implementação, bem como estimativas de recursos necessários.

A efetiva implementação deste Plano de Ação tem o potencial de gerar impactos positivos significativos, tais como: a consolidação de uma cultura institucional de privacidade e proteção de dados; a maior eficiência e eficácia na gestão e governança das informações pessoais; a mitigação de riscos de incidentes de segurança em dados pessoais; o fortalecimento da confiança da comunidade acadêmica e da sociedade no tratamento de seus dados pessoais pelo IFAM; e a promoção da transparência e da responsabilização. Esses impactos, por sua vez, contribuem para a efetiva conformidade com a LGPD, alinhada à missão educacional e à responsabilidade social da instituição.

A seguir, são apresentadas as propostas relacionadas a cada uma das variáveis analisadas.

PLANO DE AÇÃO 1: VARIÁVEL CONTEÚDO

Ações estratégicas destinadas à incorporação e fortalecimento do arcabouço normativo interno e maior nível de conhecimento da LGPD.

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Aprovar a Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM.	Grupo de Trabalho da LGPD, Procuradoria Federal e Conselho Superior do IFAM.	Para formalizar internamente os princípios, responsabilidades e procedimentos da LGPD, dando segurança jurídica e direcionamento claro.	Analisar a Minuta proposta pelo pesquisador, realizar os ajustes cabíveis, enviar à Procuradoria Federal junto ao IFAM para emissão de parecer jurídico e encaminhar para aprovação no Conselho Superior (CONSUP)	Sem custo direto
Desenvolver materiais de apoio: cartilhas, vídeos curtos, fluxogramas e FAQs (perguntas e respostas) sobre as diretrizes da LGPD.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, Comunicação Institucional.	Para traduzir a LGPD em linguagem acessível e exemplos práticos do cotidiano do IFAM, facilitando a assimilação do conteúdo regulatório.	O Encarregado junto ao Grupo de Trabalho criar materiais ou adequar os materiais já produzidos pela ANPD sobre a LGPD como os guias e manuais, adequando-os à realidade do IFAM e com a contribuição da comunicação na edição dos produtos.	A definir (material gráfico/impressão)
Curso básico de LGPD para todos os servidores	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, Pró-Reitoria de Gestão de	Para elevar o conhecimento geral sobre conceitos, direitos dos titulares e obrigações legais,	Divulgação por e-mail, página institucional e grupos de WhatsApp, bem como ação presencial junto aos	Gratuito (curso ENAP)

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
da Reitoria (curso ENAP – 10h).	Pessoas (PROGESP), Escola de Governo (ENAP) e Setor de Comunicação.	reduzindo desconhecimento identificado na pesquisa.	setores pelo Encarregado de Dados ou Grupo de Trabalho, junto à PROGESP para realização do curso “Introdução à LGPD” da ENAP; acompanhamento de certificados via PROGESP.	
Revisar e atualizar políticas internas de segurança da informação em alinhamento à LGPD.	Encarregado de Dados, Diretoria de Tecnologia da Informação (DGTI), Grupo de Trabalho.	Para integrar a proteção de dados aos controles existentes de TI, evitando divergências e reforçando a governança.	Análise comparativa das políticas atuais (PSI, PUSTI, Backup) com requisitos da LGPD; redação de adendos ou versões atualizadas.	Sem custo direto
Divulgar amplamente as informações sobre o Encarregado de Dados Pessoais do IFAM, atribuições e os canais de contato.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, Setor de Comunicação.	Para que servidores, colaboradores, alunos e comunidade saibam a quem recorrer, como e em quais situações acionar o Encarregado de Dados.	Banner no portal, cards para redes sociais, grupos de WhatsApp e e-mail, menção em editais e contratos.	Sem custo direto

PLANO DE AÇÃO 2: VARIÁVEL CAPACIDADE

Ações estratégicas dirigidas à disponibilização e estruturação dos recursos, treinamentos e infraestrutura para operacionalização.

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Implantar Programa de Capacitação Continuada em LGPD.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, PROGESP, ENAP.	Para superar a lacuna de treinamento e construir competência interna sustentável.	Cursos online (ENAP, Moodle IFAM), workshops trimestrais, palestras com especialistas.	A definir (custos de instrutores e materiais).
Elaborar e divulgar Protocolo de Resposta a Incidentes com Dados Pessoais.	Encarregado de Dados, Equipe de TI, Grupo de Trabalho, Ouvidoria, Procuradoria Federal.	Para que os servidores saibam como agir em caso de vazamento ou acesso indevido, conforme exigido pela LGPD e TCU.	Adaptação do modelo da ANPD/CGU; treinamento específico para gestores; simulação anual de incidente.	Sem custo direto
Elaborar a Matriz de Riscos de segurança e privacidade e Medidas de Segurança	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, todos os demais setores da Reitoria.	Contribuir para a gestão adequada com o planejamento de ações preventivas para mitigar efeitos negativos associados ao tratamento de dados pessoais.	Identificar e mensurar os riscos de segurança e privacidade, mitigando-os com a utilização de medidas e controles mais indicados e revisão de acessos.	Sem custo direto

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Realizar Inventário de Dados Pessoais (IDP) na Reitoria.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, todos os demais setores da Reitoria.	Para mapear e identificar todos os tipos de dados pessoais tratados no âmbito da Reitoria, bases legais e responsáveis, etapa fundamental do PPSI e exigida pelo TCU.	Aplicação de questionário setorial; uso de planilha modelo da ANPD; consolidação pelo Encarregado de Dados e Grupo de Trabalho.	Sem custo direto
Realizar o Mapeamento dos Processos que Tratam Dados Pessoais na Reitoria do IFAM	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, todos os demais setores da Reitoria.	Desconhecimento sobre onde os dados estão, como fluem e quem são os responsáveis pelo tratamento. A ausência desse mapeamento impede a gestão de riscos e a própria elaboração do Inventário de Dados Pessoais (IDP).	Aplicação de questionário setorial; uso de planilha modelo da ANPD; consolidação pelo Encarregado de Dados e Grupo de Trabalho.	Sem custo direto
Modernizar controles de acesso e criptografia em sistemas e tecnologias	Equipe de TI e PROAD (se necessária a aquisição de soluções)	Para reforçar a segurança técnica dos dados pessoais, aproveitando infraestrutura existente, mas com melhorias no acesso.	Revisão e aperfeiçoamento pela equipe de TI das soluções de criptografia, revisão de perfis de acesso, auditoria de logs.	A definir (possíveis custos com licenças, treinamento e suporte)

PLANO DE AÇÃO 3: VARIÁVEL CONTEXTO

Ações direcionadas à criação e adaptação do ambiente institucional multicampi e cultura organizacional facilitador à adequação da LGPD

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Integrar sistemas de informação e armazenamento para governança unificada de dados.	Equipe de TI, fornecedores dos sistemas e PROAD (se necessária a utilização de recurso à ação).	Para reduzir fragmentação e permitir visão holística dos dados pessoais, facilitando a governança dos dados.	Revisão e discussão acerca da viabilidade de realizar a integração dos sistemas de informação e armazenamento de dados pessoais no IFAM para que seja possível implantar uma governança unificada de dados.	A definir (possíveis custos com licenças, treinamento e suporte)
Incluir meta e previsão orçamentária para adequação à LGPD no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no SIGPP.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, PROAD e DPDI/Setor de Planejamento.	Para garantir a sustentabilidade financeira e a priorização estratégica da LGPD, assegurando que as ações de adequação tenham recursos previstos.	Alinhamento entre os responsáveis para estimar o recurso necessários às demandas à adequação institucional às diretrizes da LGPD e a posterior aprovação do Reitor.	Sem custo direto

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Revisar e padronizar todos os editais de processos seletivos para inclusão de seção específica sobre tratamento de dados pessoais.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, PROEN, PROGESP, PPGI, DEAD, PROEX, Procuradoria Federal.	Garantir que candidatos em processos seletivos simplificados, concursos públicos, projetos e programas institucionais sejam informados de forma clara e transparente sobre como seus dados serão coletados, utilizados, armazenados e eliminados em conformidade com a LGPD.	Revisão e orientação normativa à inclusão de uma seção sobre a LGPD nos editais, incluindo: base legal, finalidade, compartilhamento, prazos de guarda e direitos dos titulares.	Sem custo direto

PLANO DE AÇÃO 4: VARIÁVEL COMPROMISSO

Ações estratégicas voltadas ao engajamento da alta gestão, à alocação de recursos, à mobilização da equipe e ao monitoramento sistemático da implementação.

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Propor no Colégio de Dirigentes a destinação de orçamento específico para implementação da LGPD no IFAM.	Reitor, Pró-Reitores, Diretores Gerais, Encarregado de Dados, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI).	Garantir recursos financeiros para capacitação, tecnologia e consultorias, superando a limitação apontada como crítica.	O Encarregado de Dados em parceria com a DPDI apresentar ao Reitor e Pró-Reitores a proposta de destinar um percentual da cota de recursos de cada Pró-Reitoria às ações à adequação da LGPD e a inclusão orçamentária no SIGPP desse recurso à implementação da LGPD.	A definir pelos gestores
Incluir a proteção de dados como indicador de desempenho na avaliação da gestão do IFAM.	Reitor, Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, DPDI e Controle Interno.	Para vincular comprometimento individual à avaliação de desempenho, incentivando adesão à política.	Revisão do sistema de avaliação de desempenho na Avaliação da Gestão com a criação de meta específica para a implementação da LGPD.	Sem custo direto
Implementar um "Projeto com oficinas	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho,	Para transformar o conhecimento teórico em	Oficinas setoriais focadas em casos práticos de cada área; Lives	A definir (possíveis

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
permanentes, lives, manuais e guias para servidores sobre a LGPD.	PROGESP e Setor de Comunicação.	práticas cotidianas, engajar ativamente os servidores a internalizar e consolidar a cultura de proteção de dados, tornando o tema tangível e aplicável.	temáticas com especialistas internos e externos (local); manuais e guias práticos e pesquisa interna sobre quais ações e temas devam ser explorados nas ações.	custos de pessoal para produção de conteúdo e custos de material para realização da oficina)
Monitoramento interno da Conformidade à LGPD	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, Auditoria Interna, Controle Interno.	Para garantir a efetividade e a sustentabilidade da implementação, identificando desvios, medindo o progresso das ações e assegurando que o compromisso declarado se traduza em conformidade real..	Plano semestral ou Anual de Monitoramento com checklists e roteiros baseados na LGPD, nos guias da ANPD e nos acórdãos do TCU para avaliar o estágio de implementação da LGPD.	Sem custo direto

PLANO DE AÇÃO 5: VARIÁVEL CLIENTES E COALIZÕES

Ações que buscam fortalecer a relação com os titulares de dados e parcerias institucionais.

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Realizar campanha de conscientização aos titulares (servidores, colaboradores, alunos e comunidade) sobre direitos previstos na LGPD.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, PROEN, PROGESP, PPGI, PROEX e Setor de Comunicação.	Para informar aos titulares sobre seus direitos e fortalecer a relação de confiança com o IFAM.	Cards para posts nas redes sociais, grupos de WhatsApp e e-mail, palestras em eventos acadêmicos como as aulas de início do ano letivo, inícios de projetos de extensão, vídeos explicativos curtos e lives sobre o tema divulgados na TV IFAM no Youtube.	A definir (material gráfico/impressão)
Transformar a página da LGPD em um "Portal da Transparência de Dados Pessoais do IFAM"	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, Setor de Comunicação, Equipe de TI e Ouvidoria.	Os cidadãos cientes de quais dados são coletados, do motivo e como são tratados e de como exercer seus direitos, fortalecerá a relação ente o IFAM e os clientes da LGPD.	Criar seções organizadas por público-alvo (aluno, colaborador, servidor, candidato, comunidade) e por serviço (matrícula, concurso, projeto de extensão, contrato).	A definir (possíveis custos com solução tecnológica, treinamento e suporte)

O QUE	QUEM	POR QUE	COMO	CUSTO (valores de dezembro de 2025)
Criar uma ação institucional de multiplicadores internos em proteção de dados.	Encarregado de Dados, Grupo de Trabalho, PROGESP (Setor de Capacitação).	Para fortalecer a coalizão interna, transformando servidores de diferentes setores em agentes ativos de mudança.	Promover a participação do Grupo de Trabalho em curso de aprofundamento específico, com foco em identificar riscos, orientar colegas a reportar incidentes em seus setores e boas práticas em proteção de dados pessoais, com certificação emitida pela PROGESP e entregue pelo Reitor em cerimônia realizada na Reitoria.	Sem custo direto

GANHOS ESTRATÉGICOS PARA A REITORIA DO IFAM

A execução do Plano de Ação proporcionará tanto à Reitoria quanto ao IFAM segurança jurídica e clareza normativa com a institucionalização da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP), que traduzirá os princípios da LGPD para a realidade institucional. A internalização do conhecimento sobre a lei, aliada à produção de materiais de apoio e à capacitação dos servidores, elevará o nível de compreensão sobre conceitos fundamentais, direitos dos titulares e responsabilidades funcionais. Além disso, o alinhamento das políticas institucionais à LGPD contribuirá para a mitigação das vulnerabilidades e riscos operacionais.

A formação de capital humano especializado através de programas de capacitação transformará o interesse dos servidores em competência técnica efetiva, criando multiplicadores internos. A estruturação de procedimentos padronizados, como o Protocolo de Resposta a Incidentes e o Inventário de Dados Pessoais, e a modernização dos controles de acesso e criptografia nos sistemas, somada à divulgação interna estratégica nos canais institucionais, consolidará uma infraestrutura tecnológica mais segura.

A reestruturação do Grupo de Trabalho e/ou criação do Comitê de Segurança da Informação, Privacidade e Proteção de Dados instituirá um espaço permanente de governança integrada. As campanhas de comunicação interna poderão desmistificar a percepção de burocracia associada à lei, bem como a padronização de instrumentos contratuais e convocatórios com cláusulas específicas de proteção de dados promoverão um contexto favorável a conformidade legal.

O fortalecimento da relação com a sociedade ocorrerá mediante a implementação de canais estruturados para atendimento aos titulares de dados. As campanhas de conscientização dirigidas a alunos, servidores e comunidade sobre os direitos previstos na LGPD criarão cidadãos mais informados sobre seus direitos de proteção de dados.

Em síntese, os ganhos com as ações sugeridas vão além da obrigação legal, promovendo a melhoria da imagem institucional e construção de uma cultura de privacidade e proteção de dados pessoais. A Reitoria exercerá plenamente seu papel de órgão executivo superior, garantindo padronização e efetividade da política em toda a estrutura multicampi.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO

O Grupo de Trabalho ou Comitê da LGPD acompanhará o andamento das ações analisando: (i) percentual de servidores capacitados em LGPD; (ii) Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) aprovada e publicada; (iii) mapeamento dos processos que tratam dados pessoais e Inventário de Dados Pessoais (IDP) da Reitoria concluído; (iv) percentual de processos, contratos e editais revisados e adequados à LGPD.

Ao final de cada exercício, sugere-se elaborar o Relatório Anual de Conformidade, submetido ao Reitor. Além disso, com o intuito de garantir a transparência, divulgar como prestação de contas à comunidade e alinhamento com as exigências dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória de implementação da LGPD a partir da Reitoria do IFAM, conforme revelado na pesquisa, caracteriza-se por um cenário de transição com avanços concretos como a designação do Encarregado de Dados, a adequação de contratos administrativos e o cuidado na divulgação de resultados de processos seletivos, mas tais progressos ainda convivem com desafios que limitam a efetividade da conformidade legal. Há elevado interesse por capacitação e no compromisso individual autodeclarado com a proteção de dados. No entanto, há ausência de uma política interna formalizada, carência de capacitação técnica, falta de procedimentos padronizados como o Inventário de Dados Pessoais, o Protocolo de Resposta a Incidentes de Segurança e o mapeamento dos processos que tratam dados pessoais, e, sobretudo, ações estratégicas e alocação de recursos.

Diante desse diagnóstico, este plano propõe um conjunto integrado de ações ancoradas no modelo analítico da Matriz 5C de Najam (1995), que reconhece a complexidade e a interdependência dos fatores que influenciam a implementação de políticas públicas. As recomendações aqui apresentadas (organizadas nos eixos de Conteúdo, Capacidade, Contexto, Compromisso e Clientes e Coalizões) visam não apenas suprir as lacunas identificadas, mas também aproveitar as oportunidades que possam impulsionar a adequação nos ditames da LGPD.

Assim, além de cumprir a obrigação legal, a adequação à LGPD representa uma oportunidade estratégica para o IFAM aprimorar seus processos de gestão, fortalecer a transparência institucional e consolidar uma relação de confiança com sua comunidade acadêmica e a sociedade em geral. As ações aqui propostas visam construir, de forma progressiva e sustentável, uma cultura institucional em proteção de dados pessoais internalizada por todos, tornando o IFAM referência em governança de dados pessoais no contexto da educação profissional e tecnológica, especialmente diante dos desafios e das potencialidades da região amazônica.

6.2. MINUTA DA POLÍTICA DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (PPDP) DO IFAM

RESOLUÇÃO Nº [XXX]/2026-CONSUP/IFAM

Aprova a Política de Proteção de Dados Pessoais no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM.

O REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM), no uso de suas atribuições legais e estatutárias que lhe confere o Decreto Presidencial de 21 de junho de 2023, publicado no Diário Oficial da União (DOU) Nº 116-A, de 21 de junho de 2023, Seção 2 – Extra A, pág. 1, e, conforme o disposto no § 1º do art. 10 da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e no inciso XI do art. 42 da Resolução nº 02- CONSUP/IFAM/2011, e considerando o direito fundamental à proteção de dados pessoais, a entrada em vigor da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), e o constante no Processo nº [Número do Processo],

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), na forma do Anexo desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO À RESOLUÇÃO Nº [XXX]/2026-CONSUP/IFAM

POLÍTICA DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS (IFAM)

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) tem por objetivo estabelecer diretrizes, princípios, conceitos e responsabilidades a serem seguidos por todos que se relacionam com o IFAM, ou que, em seu nome, realizem operações de tratamento de dados pessoais, visando garantir a privacidade e a proteção de dados, em cumprimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e demais normativos aplicáveis.

Art. 2º São objetivos específicos desta Política:

- I. Estabelecer medidas para o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e demonstrar sua eficácia;
- II. Instituir a necessidade de revisões periódicas dos processos que envolvam o tratamento de dados pessoais, para aferição de riscos;
- III. Promover a gestão adequada dos dados pessoais coletados e tratados, em qualquer meio (físico ou digital), sob a custódia do IFAM;
- IV. Estabelecer a obrigatoriedade de manter o registro das operações de tratamento de dados pessoais (inventário de dados);
- V. Promover a criação de programas de treinamento e conscientização em privacidade e proteção de dados para servidores, estudantes, colaboradores e prestadores de serviço.

Art. 3º A aplicação desta Política será pautada pelo dever de boa-fé e pela observância dos princípios previstos no art. 6º da LGPD: finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação, responsabilização e prestação de contas.

Art. 4º Esta Política aplica-se a todas as unidades organizacionais do IFAM (Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas, Campi e unidades avançadas) e deve ser observada por todos os agentes públicos (servidores, empregados públicos), estudantes, estagiários, prestadores de serviços, colaboradores e terceiros que, de qualquer forma, realizem operações de tratamento de dados pessoais em nome da instituição.

Art. 5º Para os fins desta Política, aplicam-se as definições previstas no Art. 5º da LGPD, na Portaria GSI/PR nº 93/2021, e em especial:

I. Agentes de tratamento: o controlador e o operador;

II. Controlador: o IFAM, pessoa jurídica de direito público, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais, representado por seu Reitor;

III. Operador: a pessoa natural ou jurídica (servidores, colaboradores, estagiários, bolsistas, empresas terceirizadas) que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do IFAM;

IV. Encarregado de Dados Pessoais: pessoa natural indicada pelo IFAM para atuar como canal de comunicação entre a instituição, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD);

V. Titular: a pessoa natural a quem se referem os dados pessoais (estudante, servidor, candidato, terceirizado, bolsista, estagiário, familiares de alunos e de servidores, etc.).

CAPÍTULO II

DO TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

Art. 6º No IFAM, o tratamento de dados pessoais, em meios digitais ou físicos, terá como finalidade o atendimento de sua finalidade pública, na persecução do interesse público, para executar suas competências legais e cumprir as atribuições legais do serviço público, nos termos do art. 23 da LGPD.

Art. 7º A realização de operações de tratamento de dados pessoais pelo IFAM poderá ocorrer, sem prejuízo de outras bases legais, nas seguintes hipóteses:

I. Para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador (principal fundamento para as atividades-meio e fim da instituição);

II. Para a execução de políticas públicas previstas em leis, regulamentos ou convênios;

III. Para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados;

IV. Para a execução de contratos, convênios ou instrumentos congêneres;

V. Para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral;

VI. Mediante o fornecimento de consentimento pelo titular, em caráter extraordinário, para finalidades não previstas nas hipóteses legais de tratamento.

Art. 8º O tratamento de dados pessoais sensíveis (origem racial ou étnica, saúde, biometria, etc.) deverá ocorrer com redobrado cuidado, observando rigorosamente as hipóteses legais do art. 11 da LGPD, sendo precedido, se necessário, de Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD).

Art. 9º O tratamento de dados pessoais de crianças e de adolescentes deverá ser realizado em seu melhor interesse, nos termos do art. 14 da LGPD e do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Art. 10. O uso compartilhado de dados pessoais com outros órgãos e entidades públicas deverá observar o disposto no art. 26 da LGPD e no Decreto nº 10.046/2019, restringindo-se ao cumprimento de competências legais ou execução de políticas públicas.

Art. 11. A transferência internacional de dados pessoais deverá observar o Capítulo V da LGPD.

Art. 12. O IFAM assegurará aos titulares os direitos previstos no art. 18 da LGPD, tais como confirmação da existência de tratamento, acesso, correção, eliminação (quando aplicável), portabilidade (quando regulamentada) e revogação do consentimento. Os pedidos poderão ser realizados por meio da Plataforma Fala.BR (Ouvidoria) ou canal específico a ser divulgado pelo Encarregado.

CAPÍTULO III

DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Seção I – Do Controlador

Art. 13. O IFAM, na qualidade de Controlador, é responsável pelas decisões referentes ao tratamento de dados pessoais.

Parágrafo único. Compete ao Reitor do IFAM, como representante máximo do Controlador, prover as condições necessárias para a implementação e o cumprimento desta Política.

Seção II – Do Encarregado de Dados Pessoais

Art. 14. O Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais será designado pelo Reitor, por meio de portaria, sendo suas atribuições, nos termos do art. 41 da LGPD e da Resolução CD/ANPD nº 18/2024:

I. Receber reclamações e comunicações dos titulares, prestar esclarecimentos e adotar providências;

II. Receber comunicações e requisições da ANPD e adotar providências;

III. Orientar os agentes de tratamento (servidores, colaboradores, estagiários, bolsistas, empresas terceirizadas) quanto às práticas a serem adotadas em relação à proteção de dados pessoais;

IV. Prestar assistência ao agente de tratamento na elaboração de RIPD, registro de incidentes e implementação de regras de boas práticas e de governança;

V. Presidir o Comitê de Proteção de Dados Pessoais.

Seção III – Do Comitê de Proteção de Dados Pessoais (CPDP)

Art. 15. Fica instituído o Comitê de Proteção de Dados Pessoais (CPDP) do IFAM, de caráter permanente e natureza consultiva e propositiva, vinculado à Reitoria.

Art. 16. O CPDP será composto por, no mínimo:

- I. O Encarregado de Dados Pessoais (como presidente);
- II. Um representante da Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
- III. Um representante da Pró-Reitoria de Ensino (PROEN);
- IV. Um representante da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPGI);
- V. Um representante da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX);
- VI. Um representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP);
- VII. Um representante da Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DGTI);
- VIII. Um representante da Diretoria de Educação a Distância (DEaD);
- IX. Um representante da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI);
- X. Um representante do Polo de Inovação Tecnológica (CTHM);
- XI. Um representante da Procuradoria Federal junto ao IFAM;
- XII. Um representante da Ouvidoria;
- XIII. Um representante da Corregedoria;
- XIV. Um representante da Comunicação;
- XV. Um representante da Auditoria.
- XVI. Um representante da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD).

Art. 17. Compete ao CPDP:

- I. Assessorar o Encarregado no exercício de suas funções;
- II. Propor normas complementares e procedimentos para a adequação à LGPD;
- III. Opinar sobre questões relativas à interpretação e aplicação desta Política;
- IV. Incentivar a conscientização e capacitação sobre proteção de dados no âmbito do IFAM;

V. Revisar e propor atualizações para esta Política.

Seção IV – Dos Operadores e Demais Atores

Art. 18. Os operadores são todos aqueles que realizam o tratamento de dados pessoais em nome do IFAM (servidores, colaboradores, estagiários, bolsistas, empresas terceirizadas).

Parágrafo único. Os operadores devem seguir estritamente as instruções do Controlador e os princípios da LGPD, sendo vedada qualquer decisão unilateral sobre as finalidades do tratamento.

Art. 19. Todos os que atuam no IFAM têm o dever de comunicar ao Encarregado qualquer suspeita ou ocorrência de incidente de segurança que envolva dados pessoais.

CAPÍTULO IV

DA SEGURANÇA, BOAS PRÁTICAS E CONFORMIDADE

Art. 20. Para garantir a segurança dos dados pessoais, o IFAM adotará medidas técnicas e administrativas, tais como:

- I. Controle de acesso baseado no princípio do menor privilégio;
- II. Implementação de acordos de confidencialidade e termos de responsabilidade para operadores;
- III. Armazenamento de dados em ambiente seguro, com uso de criptografia quando necessário;
- IV. Realização de ações contínuas de conscientização e capacitação.

Art. 21. Qualquer ocorrência de incidente de segurança que possa acarretar risco ou dano relevante aos titulares será comunicada à ANPD e aos titulares afetados, conforme prazos e procedimentos da LGPD.

Art. 22. O cumprimento desta Política será avaliado periodicamente por meio de auditorias e verificações de conformidade, documentadas em relatórios específicos.

CAPÍTULO V

DOS CONTRATOS, CONVÊNIOS E INSTRUMENTOS CONGÊNERES

Art. 23. Os contratos, convênios e instrumentos similares firmados pelo IFAM que envolvam o tratamento de dados pessoais deverão conter cláusulas específicas que contemplem, no mínimo:

- I. Requisitos de segurança da informação;
- II. A finalidade do tratamento, vedada a utilização dos dados para fins diversos;
- III. Obrigações de confidencialidade e sigilo;
- IV. Procedimentos para devolução ou eliminação segura dos dados ao término do contrato.

CAPÍTULO VI

DAS PENALIDADES

Art. 24. A violação ao disposto nesta Política e na LGPD sujeitará os infratores às sanções administrativas, civis e penais cabíveis, nos termos da legislação brasileira, em especial a Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais), assegurados o contraditório e a ampla defesa.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 25. Os casos omissos e as dúvidas sobre a interpretação desta Política serão dirimidos pelo Comitê de Proteção de Dados Pessoais (CPDP) e, em última instância, pelo Reitor do IFAM.

Art. 26. Esta Política será revisada no prazo máximo de 2 (dois) anos ou sempre que houver alteração significativa na legislação aplicável.

Art. 27. Esta Política entra em vigor na data de sua publicação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no âmbito da Reitoria do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), a partir da Matriz 5C de Najam. Com o estudo pretendeu-se identificar os principais desafios e oportunidades para a conformidade institucional à proteção de dados pessoais. A pesquisa, de natureza aplicada e descritiva baseou-se em uma abordagem quantitativa, utilizando questionário estruturado aplicado aos servidores da Reitoria, análise documental e revisão de literatura.

O referencial teórico-analítico adotado foi a Matriz 5C de Najam (1995), que permitiu examinar e compreender as variáveis críticas e interligadas — conteúdo, capacidade, contexto, compromisso, e clientes e coalizões — do processo de implementação da política de proteção de dados pessoais, a partir da percepção dos agentes implementadores de nível operacional e gerencial.

A pergunta central da pesquisa “Como está a implementação das diretrizes estabelecidas pela LGPD no âmbito da Reitoria do IFAM?” foi respondida com base nos dados coletados, os quais apontam para um cenário em que a implementação da LGPD no IFAM encontra-se em uma fase promissora de amadurecimento, com avanços concretos já realizados e um claro potencial de evolução nas áreas identificadas como prioritárias para que seja possível alcançar um patamar de conformidade sistêmica e duradoura.

Diferentemente do estágio “inicial e inexpressivo” indicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a presente pesquisa revelou que o IFAM já acumula avanços significativos na implementação da LGPD, os quais merecem ser destacados. A instituição conta com Encarregado de Dados designado e uma página institucional dedicada ao tema; os contratos administrativos já incorporam cláusulas específicas de proteção de dados; há evidente cuidado na divulgação de resultados de processos seletivos, limitando a exposição de dados pessoais; no portal institucional há banner informativo sobre cookies, assegurando transparência aos usuários; e, sobretudo, identificou-se que mais da metade dos servidores já domina os conceitos básicos da lei, como a definição de dados pessoais e sensíveis, aliado a um elevado compromisso individual e interesse em capacitação.

Em contrapartida, a pesquisa também revelou desafios estruturais que limitam a efetiva conformidade legal. Há lacunas de conhecimento sobre direitos dos titulares e função do Encarregado, agravadas pela ausência de uma política interna de proteção de dados. A capacidade operacional pode ser fortalecida por meio da ampliação de treinamentos, maior divulgação do tema e procedimentos padronizados essenciais. O contexto com uma cultura incipiente em privacidade e as limitações orçamentárias da Amazônia dificultam a padronização de práticas. O alto compromisso individual não é seguido pelo compromisso institucional, somado à pouca pressão exercida por titulares e coalizões externas desenham um ambiente com estímulos ainda não impulsionam e aceleraram a implementação da LGPD.

A análise das cinco variáveis da Matriz 5C de Najam (1995) revelou quanto ao conteúdo, que há um conhecimento parcial e heterogêneo do conteúdo normativo da LGPD entre os servidores e colaboradores que trabalham na Reitoria e lidam, quase que em sua totalidade, com dados pessoais e sensíveis de alunos, servidores, terceirizados e colaboradores, familiares de alunos e de servidores, além de outros cidadãos externos ao IFAM.

Conceitos básicos como “dado pessoal” e “dado pessoal sensível” são mais conhecidos. Por outro lado, aspectos operacionais sobre o que é tratar um dado pessoal e fundamentais como os direitos dos titulares, a função do Encarregado de Dados e as sanções por descumprimento apresentam-se como pontos de atenção à efetiva adequação legal. A Política Interna de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) foi apontada como uma ação prioritária à adequação, evidenciando que o conteúdo normativo da lei será melhor assimilado após o órgão possuir uma versão da lei generativa traduzida ao contexto institucional do IFAM.

Acerca da variável capacidade, identificou-se que a maioria dos servidores ainda não recebeu treinamento sobre a LGPD, somado à pouca visibilidade interna sobre o tema. Também desconhecem sobre procedimentos para incidentes de segurança com dados pessoais e canais institucionais para esclarecimentos de dúvidas, o que reflete fragilidade na capacidade operacional para implementar a política de forma segura e padronizada.

O ambiente institucional configura um 'corredor restritivo' à implementação da LGPD, marcado pela diversidade de sistemas que precisam estar interligados a uma padronização de práticas e por uma cultura organizacional em proteção de dados e privacidade consolidada. A esse contexto também se juntam a necessidade de alinhamento das normativas internas à lei e

as limitações orçamentárias típicas da Amazônia. Em conjunto, esses elementos configuram um contexto que não apenas dificultam a internalização da cultura de proteção de dados, mas também limita o avanço legal na implementação das diretrizes da LGPD.

Na variável compromisso, notou-se elevado engajamento individual manifestado no interesse por capacitação e no comprometimento autodeclarado com a proteção de dados. Por sua vez, o discreto compromisso institucional marcado pela necessidade de investimentos em treinamento e priorização estratégica da adequação legal impactam na adequação institucional. Apesar desses apontamentos, há avanços pontuais como o cuidado e empenho institucional na não divulgação de dados pessoais em resultados de processos seletivos e contratos administrativos.

Na variável clientes e coalizões, a pesquisa revelou baixa demanda e pressão por parte dos titulares de dados que ainda não se percebem como agentes cobradores da conformidade, fragilizando a interação entre beneficiários e instituição. No que tange às coalizões externas, a atuação de órgãos como TCU, CGU e ANPD tem se concentrado mais na orientação do que na coerção, resultando em um ambiente com estímulos ainda modestos para acelerar a implementação da LGPD.

Diante dos achados, elaborou-se um conjunto de recomendações práticas consolidadas no Produto Técnico Tecnológico composto pelo Relatório Técnico Conclusivo que oferece um plano de ação como guia prático e estratégico com ações concretas aos desafios e oportunidades apontadas, bem como a minuta da Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) do IFAM, um documento normativo que detalha princípios, responsabilidades, procedimentos e controles necessários para a efetiva adequação institucional à LGPD. Este produto visa suprir uma lacuna crítica apontada na variável conteúdo, oferecendo um instrumento normativo interno que traduz os princípios e diretrizes da LGPD para a realidade institucional do IFAM.

As contribuições do estudo são teóricas e práticas. No plano teórico, a pesquisa aplica o modelo analítico da Matriz 5C de Najam (1995) a um contexto pouco explorado, a implementação da LGPD em uma instituição federal de ensino multicampi na Amazônia, reforçando a utilidade dessa matriz para análises complexas e multinível acerca da implementação de políticas públicas.

A aplicação do modelo teórico e analítico Matriz 5C de Najam (1995) à implementação da LGPD no IFAM revela a intrincada rede de interligações entre as variáveis, demonstrando que os desafios identificados não operam isoladamente, mas se retroalimentam. O conhecimento fragmentado da lei (conteúdo) está associado à necessidade de treinamentos especializados (capacidade), sendo também um reflexo do limitado investimento institucional (compromisso) em capacitação e divulgação do tema. Essa capacidade mais modesta, por sua vez, retroalimenta o compromisso assimétrico, pois os agentes se percebem empenhados, mas não veem da mesma forma o compromisso institucional, influenciado pelo contexto de restrições orçamentárias típicas da Amazônia (contexto). Esse cenário enseja um compromisso ainda mais forte e coordenado na Reitoria para padronizar práticas e ampliar a proteção de dados pessoais. Por fim, a comedida pressão exercida pelos titulares de dados e coalizões externas (clientes e coalizões) resulta em um cenário com tênues estímulos que possam influenciar na conformidade legal.

Apesar de ter sido fundamental para estruturar a pesquisa e organizar os achados sobre a implementação da LGPD no IFAM, o modelo 5C de Najam (1995) também apresentou ponto de atenção que precisa ser reconhecida na análise da implementação de políticas públicas. No cotidiano da instituição, as cinco variáveis (Conteúdo, Contexto, Capacidade, Compromisso e Clientes e Coalizões) se misturam e se influenciam ao mesmo tempo, tendo como desafio principal isolar cada uma delas na análise sem perder a visão do todo, e assim, pode impactar no resultado do estudo. Uma vez compreendido como cada variável será empregada na investigação, o modelo torna-se um referencial teórico bastante relevante para a análise da implementação da política pública.

Com isso, empregar no modelo 5C de Najam (1995) uma abordagem quantitativa, diferentemente do uso qualitativo tradicional na literatura, impôs como principal desafio tentar traduzir construtos teóricos intrinsecamente inter-relacionados em perguntas objetivas que pudessem ser atribuídas a uma única variável, exigindo esforço redobrado na fase de elaboração do instrumento de coleta.

No plano prático, a investigação oferece um diagnóstico situacional baseado na percepção dos implementadores e que possui grande relevância na compreensão dos obstáculos e oportunidades existentes na instituição que influenciam a adequação legal.

A superação dos desafios identificados demanda ação coordenada e estratégica da gestão do IFAM, ancorada nas seguintes recomendações:

- Formalizar a Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP), traduzindo as diretrizes da LGPD em normas internas claras e adaptadas à realidade do IFAM.
- Implementar formação continuada, oferecendo treinamentos regulares e materiais acessíveis (vídeos curtos, cartilhas, cursos ENAP) reforçando a capacidade operacional.
- Estruturar procedimentos padronizados, como o Inventário de Dados Pessoais (IDP), Mapeamento de processos que tratam dados pessoais e o Protocolo de Resposta a Incidentes de Segurança, fundamentais para a governança e a segurança dos dados.
- Ampliar a divulgação interna e os canais de comunicação, promovendo campanhas permanentes de conscientização sobre a LGPD e fortalecendo o diálogo com os titulares de dados (alunos, servidores e comunidade).

As recomendações, por sua vez, possuem potencial replicabilidade em outras instituições federais de ensino e órgãos públicos com características similares ao IFAM. Torna-se também importante mencionar que a pesquisa está restrita ao IFAM, não englobando outras organizações, como instituições municipais e estaduais, bem como instituições privadas de ensino, ou ainda, outros tipos de organizações nacionais a quem a lei também se aplica.

Lacunas da pesquisa devem ser reconhecidas. O estudo concentrou-se na Reitoria do IFAM, não abrangendo a totalidade dos 17 *campi* que o integram. Embora a Reitoria concentre as funções normativas e estratégicas, os resultados não podem ser automaticamente generalizados para as unidades descentralizadas, que podem apresentar realidades e desafios distintos, especialmente considerando o contexto amazônico e as dificuldades de conectividade e infraestrutura.

Além disso, os dados primários foram obtidos por meio do autorrelato e da percepção dos participantes, podendo refletir vieses subjetivos. Outra limitação refere-se a não participação dos discentes e comunidade externa na pesquisa. Como mencionado, esses agentes são os principais clientes e beneficiários dos serviços ofertados pelo IFAM, mas sua ausência no estudo impede a compreensão de suas percepções sobre o tratamento de seus dados pessoais

e o exercício de seus direitos enquanto titulares dos dados, limitando, assim, a análise da implementação da LGPD à perspectiva exclusiva dos agentes implementadores.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se: (a) ampliar o escopo para incluir a percepção dos alunos, servidores e colaboradores dos 17 campus do IFAM, permitindo uma análise comparativa entre a esfera central e as unidades descentralizadas; (b) realizar estudos longitudinais para monitorar a evolução da implementação após a adoção das recomendações aqui propostas; (c) investigar, com maior profundidade, a relação entre a LGPD e outras políticas públicas correlatas, como a Lei de Acesso à Informação e as políticas de segurança da informação; (d) explorar de forma comparativa e horizontal a adequação à LGPD nas instituições federais de ensino, seja em âmbito regional ou nacional; (f) empregar outros modelos analíticos além do modelo Matriz 5C de Najam (1995) aos estudos da implementação de políticas públicas; e (e) realizar o mapeamento de processos para implementação da LGPD no IFAM.

De qualquer forma, acredita-se que os caminhos apontados na presente pesquisa, fundamentados no referencial teórico, no aprendizado com outras IFEs e no levantamento da percepção dos implementadores, possam orientar a construção de uma trajetória de conformidade legal que assegure, de fato, a proteção da privacidade e a segurança dos dados pessoais de toda a comunidade do Instituto Federal de Educação do Amazonas.

8. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. G.; ARAÚJO, N. V. S.; OPRIME, P. C. Uma Proposta de Metodologia para Adequação à LGPD em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: ESCOLA REGIONAL DE INFORMÁTICA DE MATO GROSSO (ERI-MT), 12, 2023, Cuiabá/MT. Anais [...]. Porto Alegre: **Sociedade Brasileira de Computação**, 2023. p. 79-86. ISSN 2447-5386. DOI: <https://doi.org/10.5753/eri-mt.2023.236499>. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/eri-mt/article/view/28051>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- BAHIA, C.J.A.; MATTIAS SARTORI, Ellen Carina; AMARINS MARCANDELI, Raíssa; NUNES PEREIRA, Vanessa. DIREITO À PROTEÇÃO DE DADOS: TRAJETÓRIA E DELINEAÇÕES DO RECONHECIMENTO COMO UM DIREITO FUNDAMENTAL AUTÔNOMO NO BRASIL. **Revista da Faculdade de Direito da UERJ - RFD**, [S. l.], n. 43, 2024. DOI: 10.12957/rfd.2024.67486. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rfduerj/article/view/67486>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERNHARD, C. C. M. O.; VILLARDI, B. Q. Capacitação e desenvolvimento gerencial: uma proposta para servidores da alta gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM. In: **Anais do [...]**, 2023. p. 1-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/261070>. Acesso em: 18 dez. 2025.
- BISPO, A.S.; BINTO, E. CRIMES CIBERNÉTICOS: DA INEFICÁCIA DA LEI CAROLINA DIECKMANN NA PRÁTICA DE CRIMES VIRTUAIS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 11, p. 354–369, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i11.12291. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12291>. Acesso em: 16 nov. 2024.
- BIONI, B. R. **Proteção de dados pessoais: a função e os limites do consentimento**. Forense Rio de Janeiro, 2019.
- BIONI, B. R. O Brasil não pode perder a chance de se tornar competitivo em uma economia de dados. In: BIONI, Bruno Ricardo (org.). **Proteção de dados [livro eletrônico]: contexto, narrativas e elementos fundantes**. São Paulo: **B.R. Bioni Sociedade Individual de Advocacia**, 2021. p. 59-63. Disponível em: <https://brunobioni.com.br/livros/protecao-de-dados/>. Acesso em: 13 out. 2024.
- BIONI, B.R.; DIAS, D. RESPONSABILIDADE CIVIL NA LGPD: construção do regime por meio de interações com o CDC. In: BIONI, Bruno Ricardo (org.). **Proteção de dados [livro eletrônico]: contexto, narrativas e elementos fundantes**. São Paulo: **B.R. Bioni Sociedade Individual de Advocacia**, 2021. p. 394-425. Disponível em: <https://brunobioni.com.br/livros/protecao-de-dados/>. Acesso em: 13 out. 2024.
- BIONI, B.R.; RIELLI, M.M. A construção multissetorial da LGPD: história e aprendizados. In: BIONI, Bruno Ricardo (org.). **Proteção de dados [livro eletrônico]: contexto, narrativas e elementos fundantes**. São Paulo: **B.R. Bioni Sociedade Individual de Advocacia**, 2021. p.

15-58. Disponível em: <https://brunobioni.com.br/livros/protecao-de-dados/>. Acesso em: 13 out. 2024.

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**, Brasília, DF, v. 1, p. 8-19, mar. 2022. (Coletânea de artigos da Pós-graduação em Ouvidoria Pública). Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/504. Acesso em: 10 nov. 2024.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de Amostragem**. São Paulo: Editora Blucher, 2005

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, Seção 1, 10 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 13 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 678, de 06 de novembro de 1992**. Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D0678.htm. Acesso em: 13 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 12 set. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 13 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997**. Regula o direito de acesso a informações e disciplina o rito processual do habeas data. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 13 nov. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9507.htm. Acesso em: 13 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 13 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 13 out. 2024.

BRASIL. **Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. MGI, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia de Elaboração de Programa de Governança em Privacidade**. Brasília, DF, jan. 2024. 35 Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/ptbr/privacidade_e_seguranca/ppsi/guia_programa_governanca_privacidade.pdf. Acesso em: 19 out. 2024.

BRASIL. TCU. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1384/2022-TCU- Plenário**, Rel. Min. Augusto Nardes. Brasília, 15 de jun. 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2521877>. Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. TCU. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1372/2025-TCU- Plenário**, Rel. Min. Walton Alencar Rodrigues. Brasília, 25 de jun. 2025. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2704827>. Acesso em: 23 nov. 2025.

CABRAL, V. N.; CASTRO, B. S.. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: um estudo de caso. **Revista de Políticas Públicas**, v. 24, n. 1, p. 49–67, 24 Jun 2020. Disponível em: <https://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/14365>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 19. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018

CAVALCANTE, P. L.; LOTTA, G. S. (org.). **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília, DF: Enap, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2063/2/Burocratas%20de%20m%C3%A9dio%20escal%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CAVES, K. M.; BAUMANN, S.; RENOLD, U. Getting there from here: a literature review on vocational education and training reform implementation. **Journal of Vocational Education & Training**, 73(1), 95–126, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1698643>. Acesso em: 20 fev. 2025.

CONCEIÇÃO, I. T. LGPD E A SUA VIGÊNCIA NO BRASIL. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 83–105, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i6.10136. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10136>. Acesso em: 13 out. 2024.

CUNHA, C. R.; ALBUQUERQUE, M. A. B.; SILVA, K. C. V. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e a relevância de sua implantação. **Revista do Instituto de Direito Constitucional e Cidadania**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. e078, 2024. DOI: 10.48159/revistadoidcc.v8n1.e078. Disponível em: <https://revistadoidcc.com.br/index.php/revista/article/view/173>. Acesso em: 9 nov. 2024.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DENZIN, N. K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 2. ed. New York: **Mc Graw-Hill**, 1978, 368 p.

DONEDA, D. C. M. **Da privacidade à proteção de dados pessoais [livro eletrônico] : elementos da formação da Lei Geral de Proteção de Dados / Danilo Cesar Maganhoto Doneda**. -- 2. ed. -- São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2020

DONGOL, Y; HEINEN, J.T. Pitfalls of CITES implementation in Nepal: a policy gap analysis. **Environ Manage**. 2012;50(2):181-190. doi:10.1007/s00267-012-9896-4

FAUSTINO, T.J.L.; GONÇALVES, E.S. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD) NO PROCESSO DE COLETA E RATAMENTO DE DADOS PESSOAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO. **Revista Científica Doctum Multidisciplinar**. v. 2, n. 13. 2024. Disponível em: <https://revista.doctum.edu.br/index.php/multi/article/view/636/579>. Acesso em: 6 nov. 2024.

FERREIRA, D. A. A.; PINHEIRO, M. M. K.; MARQUES, R. M. Privacidade e proteção de dados pessoais: perspectiva histórica. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, Brasil, v. 12, n. 2, p. 151–172, 2021. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v12i2p151-172. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/179778..> Acesso em: 6 nov. 2024.

FILGUEIRAS, F.; LUI, L.; VELOSO, M. T. T.. A Gramática Institucional da Proteção de Dados e da Privacidade no Brasil. **Dados**, v. 68, n. 1, p. e20220169, mar. 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/6mfKF9YqcnmJQJr7yz7XfDJ/?lang=pt#>. Acesso em: 13 out. 2024.

FRARE, A.B.; BEUREN, I.M.; CIPRIANO, J.W.N. Mindfulness organizacional em direção à transformação digital e agilidade de mercado: interveniência do uso de informações gerenciais. **GCG. Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, 17(1), 34-48, 2023. Disponível em: <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/4296>. Acesso em: 03 out. 2024.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política pública: seus ciclos e subsistemas, uma abordagem integral**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HOYLER, T; CAMPOS, P. A vida política dos documentos: notas sobre burocratas, políticas e papéis. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 27, n. 69, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1678987319276906> >. Acesso em: 15 jul. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(a)**. Diretorias Sistêmicas. Educação a Distância. Disponível em: <https://ead2.ifam.edu.br/>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(b)**. Diretorias Sistêmicas. Tecnologia da Informação. Disponível em:

<https://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/tecnologia--da-informacao>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(c)**. Ouvidoria. Serviço de Informação ao Cidadão. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/instituicao/ouvidoria/servico-de-informacao-ao-cidadao-sic>. Acesso em: 02 mai. 2025

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(d)**. Pró-Reitorias. Administração. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/adminitracao>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(e)**. Pró-Reitorias. Ensino. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/ensino>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(f)**. Pró-Reitorias. Extensão. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(g)**. Pró-Reitorias. Gestão de Pessoas. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/diretoria-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(h)**. Pró-Reitorias. Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/pesquisa-e-inovacao>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(i)**. Comunicação. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/instituicao/comunicacao>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(j)**. Portal do Instituto Federal do Amazonas. 2024. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/noticias/governo-federal-anuncia-100-novos-campi-de-institutos-federais>. Acesso em: 13 out. 2024.

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas. **IFAM(k)**. Nota Oficial do IFAM referente ao Decreto 12.448 de 30 de abril de 2025 que regulamenta o cronograma de desembolso do orçamento para o ano de 2025. Manaus, 14 maio 2025. Disponível em:
<https://www2.ifam.edu.br/noticias/nota-oficial-do-ifam-referente-ao-decreto-12-448-de-30-de-dezembro-de-2025-que-regulamenta-o-cronograma-de-desembolso-do-orcamento-para-o-ano-de-2025>. Acesso em: 21 nov. 2025.

IFAM. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2019-2023**. Manaus, 2019. Disponível em:

<https://portal.ifam.edu.br/departamentos/desenvolvimento-institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi/>. Acesso em: 13 out. 2024.

IFAM. **Resolução nº 02/CONSUP/IFAM**, de 28 de março de 2011: aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Disponível em: <http://200.129.168.182:4030/documents/329>. Acesso em: 13 out. 2024.

JANN, W.; WEGRICH, K. Theories of the policy cycle. In: FISCHER, F.; MILLER, G.; SIDNEY, M. Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods. **Boca Raton**: CRC, 2007. p. 43-62.

LEAL JR, W. B.; CORDEIRO, S. A.; LEAL, A. V. A. Proteção dos dados pessoais: impactos da Nova Lei Geral de Proteção de Dados no Instituto Federal do Tocantins. **Revista Sítio Novo**, v. 6 n. 4 p. 16-30, out. 2022. DOI:10.47236/2594-7036.2022.v6.i4.16-30p. Disponível em: <https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/1158>. Acesso em: 6 nov. 2024.

Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 700-712, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>. Acesso em: 15 jan. 2025.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos** / Michael Lipsky; tradutor, Arthur Eduardo Moura da Cunha -- Brasília: Enap, 2019

LOTTA, G. S. **Implementação de políticas públicas**: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas de nível de rua no Programa Saúde da Família. 2010. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Departamento de Ciência Política, São Paulo.

_____. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, C. A (org). Implementação de Políticas Públicas. **Teoria e Prática**. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012

_____. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil** / organizadora, Gabriela Lotta. -- Brasília: Enap, 2019.

LOWI, T. "Four Systems of Policy, Politics, and Choice". **Public Administration Review**, 32: 298-310. 1972.

LUGATI, L. N.; ALMEIDA, J. E. de. Da evolução das legislações sobre proteção de dados: a necessidade de reavaliação do papel do consentimento como garantidor da autodeterminação informativa. **Revista de Direito**, [S. l.], v. 12, n. 02, p. 01-33, 2020. DOI: 10.32361/2020120210597. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/revistadir/article/view/10597>. Acesso em: 16 nov. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MICHELETTI, M; BORGES, T.T. **LGPD: O Abismo entre a Teoria e a Prática**. 1ª ed. Paulínia, SP, 2021.

NETO, C. E.; 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**, Brasília, DF, v. 2, p. 51-59, abr. 2022. (Conferência Internacional de Comissários de Acesso à Informação-ICIC 2021). Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/470. Acesso em: 6 nov. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROJAS, M. A.T.; MEDEIROS, J. K. Avaliação da adequação de Instituto Federal à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. **Revista eletrônica argentina-brasil de tecnologias da informação e da comunicação**, 1(13), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4445239>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SANTOS, S. R. R.; PEREIRA, S. M. S. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD): Efetividade das ações desenvolvidas pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 49–74, 2023. DOI: 10.48075/revex.v22i4.30653. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/30653>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SARLET, I. W. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS COMO DIREITO FUNDAMENTAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL BRASILEIRA DE 1988: CONTRIBUTO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA DOGMÁTICA CONSTITUCIONALMENTE ADEQUADA. **Revista Brasileira De Direitos Fundamentais & Justiça**, 14(42), 179–218, 2020. <https://doi.org/10.30899/dfj.v14i42.875>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SCHMIDT, J. P. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. **Revista do Direito**, (56), 119-149, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/rdunisc.v3i56.12688>. Acesso em: 27 jun. 2024.

SCHNEIDER, S.; SCHMITT, C. J. O uso do método comparativo nas ciências sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 49-87, 1998. Disponível em: http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/23762/2196/Texto_auxiliar_para_consultar_O_uso_do_me_todo_comparativo_nas_ciencias_sociais.pdf. Acesso em: 6 nov. 2024.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

SILVA, A. M. M.; GOMES, J. M. A. Avaliação da implementação: o contexto e a capacidade operacional e de aprendizagem da política de compras públicas sustentáveis. **Emancipação**, Ponta Grossa - PR, Brasil., v. 22, p. 1–25, 2022. DOI: 10.5212/Emancipacao.v.22.2214866.014. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/14866>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SOBRAL, F. R.; CAMPOS, C. J. G. Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 1, p. 208–218, fev. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000100028>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SOMOZA (IN MEMORIAN), L. S. N.; BENCK, L. L. N.; L.; PINTO, J. S.P.; MENEZES, G. G. Avaliação de Conformidade da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais nas Instituições Federais de Educação do Paraná através do uso de Dados Abertos. **Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 40-50, 20 jun. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/rgcti.v6i1.13875>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45

SOUZA, J. G. S. **Proteção de dados pessoais na gestão educacional: um estudo de caso sobre a LGPD no contexto do IFSP** / Jackson Gomes Soares Souza. Araraquara, 2023, 78p.:il., tabs. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/250125>. Acesso em: 18 out. 2021.

SOUZA, J. G. S.; BELDA, F. R.; ARIMA, C. H. Análise de aplicação da LGPD numa instituição pública de ensino: Um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1856–1872, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.16789. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16789>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Integrative review: what is it? How to do it?. **einstein** (São Paulo), v. 8, n. 1, p. 102–106, jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Acesso em: 6 nov. 2024.

STELZER, J. *et al.* A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e os Desafios das Instituições de Ensino Superior para a Adequação. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201939> Acesso em: 27 jun. 2024.

TCU. TCU verifica risco alto à privacidade de dados pessoais coletados pelo governo. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-verifica-risco-alto-a-privacidade-de-dados-pessoais-coletados-pelo-governo>. Acesso em: 02 mai. 2025.

TEIXEIRA, M. L. F.; MOREIRA, P. E. R. O Processo de Adequação à LGPD: o caso de uma instituição federal de ensino. **Revista da ESDM**, v. 9, n. 18, p. 94-106, 2023. DOI: <https://doi.org/10.29282/esdm.v9i18.211>. Disponível em: <http://revista.esdm.com.br/index.php/esdm/article/view/211>. Acesso em: 6 nov. 2024.

VAINZOF, R. Capítulo I: disposições preliminares. In: MALDONADO, V. N; BLUM, R. O. (Orgs.). **Lei Geral de Proteção de Dados**: comentada. [livro eletrônico] 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019. Cap. 1. p. 22-200.

ZANI, F. B.; COSTA, F. L. DA. Avaliação da implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - novas perspectivas de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 889–912, jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121555>. Acesso em: 6 nov. 2024.

APÊNDICES

A – Instrumento de Coleta – Questionário

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - PERFIL INSTITUCIONAL

Objetivo: Identificar o estágio atual da implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM) com ênfase à Reitoria, apontando os avanços já alcançados e os desafios existentes ao progresso da conformidade legal do instituto às regras da lei.

Instruções: Responda às perguntas abaixo de forma clara e objetiva, marcando a opção que melhor representa sua percepção ou experiência.

1. Qual seu enquadramento funcional?
 - ☐ Docente
 - ☐ Técnico-Administrativo em Educação (TAE)
 - ☐ Estagiário
 - ☐ Colaborador/terceirizado
2. Você ocupa Função de Confiança/Cargo de gestão?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
3. Tempo de serviço no IFAM:
 - ☐ Menos de 01 ano
 - ☐ 01 a 05 anos
 - ☐ 06 a 10 anos
 - ☐ 11 a 20 anos
 - ☐ Mais de 20 anos
4. Indique seu nível de formação:
 - ☐ Ensino Médio
 - ☐ Ensino Técnico
 - ☐ Graduação Completa
 - ☐ Especialização completa
 - ☐ Mestrado completo
 - ☐ Doutorado completo
5. Com qual gênero você se identifica?
 - ☐ Mulher
 - ☐ Homem
 - ☐ Não-binário
 - ☐ Prefiro não dizer/informar
 - ☐ Outro: _____
6. Em qual área da Reitoria você trabalha?
 - ☐ Ensino
 - ☐ Pesquisa
 - ☐ Extensão
 - ☐ Administração
 - ☐ Gestão de pessoas
 - ☐ Assessoramento
 - ☐ Diretorias Sistêmicas
 - ☐ Assessoramento e demais diretorias sistêmicas
 - ☐ Ensino
7. Qual modalidade de trabalho você está no PGD (Programa de Gestão e Desempenho)?
 - ☐ Teletrabalho integralPGD Integral
 - ☐ PGD Parcial
 - ☐ PGD Presencial
 - ☐ Não participo do PGD

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - Variável Conteúdo

Relaciona-se ao conhecimento, informações e compreensão dos servidores sobre a LGPD e sua legislação, que poder ser avaliada por meio de suas percepções e treinamentos recebidos.

8. Você conhece a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)?
- ☐ Conheço
☐ Conheço parcialmente
☐ Desconheço
9. Você sabe o que são dados pessoais e dados pessoais sensíveis?
- ☐ Conheço
☐ Conheço parcialmente
☐ Desconheço
10. Você sabe o que significa “tratar” um dado pessoal do cidadão e que há responsabilidades ao realizar o tratamento desses dados ?
- ☐ Conheço
☐ Conheço parcialmente
☐ Desconheço
11. Você sabe quais são os direitos que os titulares de dados pessoais possuem?
- ☐ Conheço
☐ Conheço parcialmente
☐ Desconheço
12. Você sabia que o descumprimento das regras da LGPD implica a aplicação de sanções administrativas e multas tanto à instituição quanto ao agente que manipulou o dado pessoal?
- ☐ Conheço
☐ Conheço parcialmente
☐ Desconheço
13. Você sabe o que é a função de Encarregado de Dados Pessoais?
- ☐ Conheço
☐ Conheço parcialmente
☐ Desconheço
14. Em sua opinião, a ausência de uma Política Institucional de Proteção de Dados Pessoais formalizada no IFAM gera algum impacto na adequação à LGPD?
- ☐ Crítico
☐ Moderado
☐ Leve
☐ Não sei avaliar

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - Variável Capacidade

Refere-se às habilidades, recursos e estrutura do IFAM para implementar e gerenciar a proteção de dados pessoais, medidas técnicas e administrativas existentes.

15. O tema LGPD é divulgado internamente? Com que frequência?
- ☐ Mensal
☐ Trimestral
☐ Anual
☐ Não vi ou recebi divulgação
☐ Não sei avaliar
16. Você já recebeu algum treinamento ou capacitação sobre a LGPD?
- ☐ Sim, promovido pelo IFAM
☐ Sim, promovido por outra instituição
☐ Não

17. Você tem interesse em participar de formação sobre a LGPD?

- ☐ Sim
☐ Não

18. Nas opções a seguir qual o nível de interesse para se obter informações e conhecimentos sobre a LGPD.

	Muito Interessado	Interessado	Mediano	Pouco Interessado	Nada Interessado
Curso online	☐	☐	☐	☐	☐
Curso presencial	☐	☐	☐	☐	☐
Palestras, campanhas	☐	☐	☐	☐	☐
Manual/ apostila	☐	☐	☐	☐	☐
Lições e webinars	☐	☐	☐	☐	☐
Vídeos curtos e "pílulas de conhecimento"	☐	☐	☐	☐	☐

19. Você sabe como proceder em caso de incidente de segurança envolvendo dados pessoais?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Sei parcialmente

20. No IFAM, você sabe para onde são enviadas as dúvidas, solicitações e denúncias relacionadas à LGPD?

- ☐ Sim
☐ Não

21. Os recursos tecnológicos disponíveis contribuem com a proteção de dados pessoais?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Parcialmente
☐ Não sei avaliar

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - Variável Contexto

Envolve fatores externos e internos que influenciam a implementação, como a legislação de fiscalização, cultura institucional e recursos disponíveis.

22. Dados de quais tipos de usuários são processados no seu setor?

- ☐ Alunos
☐ Servidores (docentes e técnicos-administrativos em educação - TAEs)
☐ Bolsistas externos
☐ Terceirizados
☐ Estagiários
☐ Familiares de alunos
☐ Familiares de servidores

23. Com que frequência você lida com dados pessoal (CPF, RG, dados bancários, endereço, fotos, etc.) no seu trabalho?

- ☐ Diariamente
☐ Algumas vezes por mês
☐ Raramente
☐ Não tenho contato

24. Por quais meios no seu setor você tem contato com dados pessoais (CPF, RG, dados bancários, endereço, fotos, etc.)

- ☐ Documentos digitais
- ☐ Documentos físicos
- ☐ Formulários eletrônicos como o "Forms"
- ☐ E-mail
- ☐ Sistemas e banco de dados internos como o SIG
- ☐ Sistemas e bancos de dados externos como "SERPRO, CNPQ, SIAPE"
- ☐ Aplicativo de mensagem como o "Whatsapp"
- ☐ Armazenamento em nuvem como o Google drive.
- ☐ Outro: _____

25. Você acredita que o IFAM coleta a quantidade necessária de dados pessoais e sensíveis para o atendimento das finalidades institucionais?

- ☐ Sim, coleta o necessário
- ☐ Não, coleta mais do que o necessário
- ☐ Não sei avaliar

26. Você acredita que a LGPD tornará mais burocráticas as atividades da instituição?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Parcialmente

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - Variável Compromisso

Diz respeito à postura e ações da administração e dos servidores em aderirem à LGPD, incluindo políticas internas, lideranças e cultura organizacional.

27. Você percebe no IFAM a destinação e aplicação de recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para garantir a proteção de dados pessoais?

- ☐ Sim, totalmente
- ☐ Sim, parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Não sei avaliar

28. Em publicações e divulgações como resultados de processos seletivos, concursos e contratos você observa o compromisso institucional e cuidado em não divulgar dados pessoais?

- ☐ Sim, totalmente
- ☐ Sim, parcialmente
- ☐ Não
- ☐ Não sei avaliar

29. Avalie o quanto você se sente comprometido com a proteção dos dados pessoais dos cidadãos nos seguintes tratamentos:

	Bastante compromissado	Compromissado	Mediano	Baixo compromisso	Nenhum compromisso
Coleta	☐	☐	☐	☐	☐
Divulgação	☐	☐	☐	☐	☐
Armazenamento	☐	☐	☐	☐	☐
Descaracterização	☐	☐	☐	☐	☐
Compartilhamento	☐	☐	☐	☐	☐
Eliminação	☐	☐	☐	☐	☐

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - Variável Clientes e Coalizões

Correspondem às parcerias, cooperação entre setores e partes interessadas internas e externos na garantia da proteção e uso responsável de dados pessoais de usuários.

30. Você percebe alguma pressão por parte dos titulares ao IFAM quanto à proteção dos dados pessoais?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei avaliar

31. Você ou o seu setor já atenderam a órgãos externos referente à proteção de dados pessoais?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Desconheço

32. Você ou o seu setor já recebeu denúncia, reclamação ou questionamento de titular de dado pessoal?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Desconheço

Questionário: Implementação da LGPD no IFAM - Perguntas Abertas

33. De que forma o IFAM pode apoiar na compreensão do conteúdo e aplicação da LGPD para a proteção de dados pessoais?

34. Quais são os principais problemas/obstáculos hoje para que o IFAM possa assegurar proteção e tratamento adequado aos dados pessoais dos usuários?

O preenchimento foi finalizado. Ao apertar o botão abaixo suas respostas serão enviadas ao pesquisador. Agradecemos sua participação!

B - Relação de Documentos Institucionais analisados

Documentos Normativos e Estratégicos Gerais	
	Estatuto do IFAM
	Regimento Geral do IFAM
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025-2029
	Relatórios de Gestão do IFAM – 2021, 2022, 2023, 2024
	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2020-2023
	Política de Segurança da Informação (PSI)
	Política de Uso do Sistema de Tecnologia da Informação (PUSTI)
	Política de Gestão de Riscos
	Política de Backup e Restauração
	Relatórios de Gestão da Ouvidoria – 2022, 2023, 2024 e 2025
Contratos Administrativos pré-vigência da LGPD	
2015	Contrato nº 08/2015 – Reitoria - Prestação de Serviços
	Contrato nº 29/2015 – Reitoria – Prestação de Serviços
2016	Contrato nº 03/2016 – Reitoria - Prestação de Serviços
	Contrato nº 21/2016 – Reitoria – Prestação de Serviços
2017	Contrato nº 05/2017 – Reitoria – Prestação de Serviços
	Contrato nº 08/2017 – Reitoria – Prestação de Serviços
Contratos Administrativos pós-vigência da LGPD	
2021	Contrato nº 02/2021 – Reitoria – Contratação de serviços continuados motorista categoria “D”
	Contrato nº 03/2021 – Reitoria – Prestação de Serviço Técnico de Engenharia
	Contrato nº 10/2021 – Reitoria – Serviços continuados de outsourcing - almoxarifado virtual
	Contrato nº 11/2021 – Reitoria – Pacote de Serviços dos CORREIOS
	Contrato nº 13/2021 – Reitoria – Contratação da Fundação de Apoio (FAEPI), para prestação de serviço de apoio administrativo em Projeto de Extensão CECANE
2022	Contrato nº 02/2022 – Reitoria - Aquisição de salas modulares (patrimônio e almoxarifado)
	Contrato nº 04/2022 – Reitoria - contratação de serviços técnico-especializados de planejamento, organização e realização de concurso público TAE e EBTT do IFAM
	Contrato nº 07/2022 – Reitoria - Prestação de serviços de copeiragem para a Reitoria
	Contrato nº 11/2022 – Reitoria – Prestação de serviços de manutenção predial Reitoria/campi
	Contrato nº 12/2022 – Reitoria – Prestação de serviços de limpeza, asseio e conservação.
2023	Contrato nº 03/2023 – Reitoria – Contratação de empresa especializada em manutenção preventiva e/ou corretiva de aparelhos de refrigeração
	Contrato nº 07/2023 – Reitoria – Contratação de serviços continuados de apoio administrativo
	Contrato nº 08/2023 – Reitoria – Contratação de serviço de recarga de extintores de Incêndio
	Contrato nº 14/2023 – Reitoria – Contratação de serviços comuns de agenciamento de viagem com fornecimento, remarcação e cancelamento de passagens
	Contrato nº 17/2023 – Reitoria – Contratação da Fundação de Apoio (FAEPI), para prestação de serviço de apoio administrativo em Projeto de Extensão
2024	Contrato nº 04/2024 – Reitoria – Contratação de solução de tecnologia da informação e comunicação de centro de processamento de dados (DATACENTER)
	Contrato nº 07/2024 – Reitoria – Contratação de licença - sistema Banco de Preços
	Contrato nº 19/2024 – Reitoria – Contratação de Plano Coletivo de Seguro de Acidentes Pessoais para os discentes em campo de estágio regularmente matriculados no IFAM
	Contrato nº 21/2024 – Reitoria – Contratação de serviços comuns de gerenciamento parcial do concurso público - cargos de Técnicos-Administrativos em Educação (TAE)

	Contrato nº 24/2024 – Reitoria – Contratação da Fundação de Apoio (FAEPI) para prestação de serviço de apoio administrativo em Projeto de Extensão
2025	Contrato nº 01/2025 – Reitoria – Contratação de prestação de serviços - celebração de Termo de Compromisso com estudantes de cursos de nível superior - estágio remunerado
	Contrato nº 02/2025 – Reitoria – Contratação de serviços contínuos de Saneamento
	Contrato nº 06/2025 – Reitoria – Contratação de empresa especializada para prestação de serviços continuados de manutenção de Grupo Gerador de Energia Elétrica
	Contrato nº 16/2025 – Reitoria – Contratação de serviços para o concurso público cargos de Professor da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT)
	Contrato nº 23/2025 – Reitoria – Contratação da Fundação de Apoio (FAEPI) para prestação de serviço de apoio administrativo em Projeto de Extensão
Editais e resultados de processos seletivos pré-vigência da LGPD	
2015	Edital nº 26/2015 - Processo Seletivo Curso Técnico Integrado ao Médio (Ensino)
	Edital nº 02/2015 - Seleção de Bolsistas (Pesquisa)
	Edital nº 01/2015 - Projetos de Extensão
	Edital nº 08/2014 – Concurso Público TAEs
2016	Edital nº 09/2016 - Seleção de Propostas (Extensão)
	Edital nº 03/2016 - Seleção de Propostas (Pesquisa)
	Edital nº 26/2015 - Processo Seletivo Curso Técnico Integrado ao Médio (Ensino)
	Edital nº 06/2016 – Concurso Público TAEs
2017	Edital nº 01/2017 - Seleção de Bolsistas (Pesquisa)
	Edital nº 32/2017 - Processo Seletivo Curso Técnico Integrado ao Médio (Ensino)
	Edital nº 02/2017 - Seleção de Propostas (Extensão)
	Edital nº 01/2019 – Concurso Público TAEs
Editais e resultados de processos seletivos pré-vigência da LGPD	
2021	Edital nº 08/2021 – Processo Seletivo Doutorado Profissional Em Ensino Tecnológico
	Edital nº 01/2021 - Processo Seletivo 1º Semestre/2021 Cursos Superiores
	Edital nº 03/2021 - Seleção de Estudantes Bolsistas para o PIBEX
	Edital nº 01/2021 - Processo Seletivo de Remoção Interna de servidores do IFAM
2022	Edital nº 09/2022 - Seleção Pós-Graduação Lato Sensu em Ensino de Ciências e Tecnologias
	Edital nº 22/2022 - Processo Seletivo Cursos Técnicos de Nível Médio na Forma Subsequente
	Edital nº 02/2022 - Seleção para Bolsista - Professor(a) - Qualifica Mais
	Edital nº 01/2022 – Concurso Público TAEs
2023	Edital nº 62/2023 – Seleção Simplificada (Extensão)
	Edital nº 03/2023 – Seleção Mestrado e Doutorado Profissional em Ensino Tecnológico
	Edital nº 02/2023 - Processo Seletivo Cursos de Graduação na modalidade a distância
	Edital nº 01/2022 – Concurso Público TAEs
2024	Edital nº 08/2024 - Processo Seletivo Curso Técnico Integrado ao Médio (Ensino)
	Edital nº 09/2024 - Processo Seletivo Mestrado em Ciências Veterinárias (Pesquisa)
	Edital nº 10/2024 – Chamada Pública (Extensão)
	Edital nº 07/2024 – Afastamento para Qualificação
2025	Edital nº 08/2025 - Processo Seletivo Curso Técnico Integrado ao Médio (Ensino)
	Edital nº 01/2025 – Edital de Seleção (Extensão)
	Edital nº 01/2025 – Processo Seletivo Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Ambiental
	Edital nº 01/2025 – Concurso Público TAEs

ANEXOS

A - Parecer Consubstanciado do CEP 7.955.662

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -
IFAM



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A implementação da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD) no âmbito do Instituto Federal do Amazonas - IFAM

Pesquisador: RODRIGO DINIZ COSTA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 91270225.4.0000.8119

Instituição Proponente: PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

Patrocinador Principal: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.955.662

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, sendo classificada como descritiva e explicativa e tem como temática: "A implementação da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD) no âmbito do Instituto Federal do Amazonas - IFAM".

Os procedimentos metodológicos propostos envolvem inicialmente a análise documental de normativas, legislações e materiais institucionais. Em seguida, será realizada a aplicação de questionários padronizados aos servidores da Reitoria do IFAM que manipulam dados pessoais em suas atividades laborais. Os questionários, compostos por perguntas fechadas e abertas, foram elaborados com base na revisão da literatura e no modelo 5C de Najam (1995), que avalia variáveis como conteúdo, contexto, capacidade, compromisso, e clientes e coalizões no tratamento de dados. A coleta de dados será feita eletronicamente, garantindo a participação voluntária e o sigilo das informações. Para a análise dos dados, serão utilizadas técnicas de análise comparativa para identificar

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro: CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)98234-1140

E-: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -
IFAM



Continuação do Parecer: 7.955.662

padrões, desafios e avanços, bem como análise estatística descritiva (com uso do software Excel 2013) para organizar, classificar e interpretar os dados quantitativos, incluindo médias, frequências e porcentagens. Além disso, será feita uma interpretação contextualizada dos dados para relacionar os resultados com estudos bibliográficos e normativos existentes.

Como resultado, o pesquisador pretende analisar a implementação da LGPD no IFAM, identificar os principais desafios e oportunidades relacionados à conformidade das operações institucionais de tratamento de dados pessoais e sensíveis, e elaborar recomendações a partir de um relatório técnico conclusivo. Essas recomendações visam apoiar a gestão institucional na superação dos desafios e no aproveitamento das oportunidades para a efetiva implementação da LGPD, contribuindo para fortalecer a cultura de proteção de dados na instituição e servir de referência para outras organizações do setor educativo.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos do projeto são os seguintes:

Objetivo Geral:

Analisar a implementação da Lei nº 13.709/18 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), identificando os principais desafios e oportunidades relacionados à conformidade das operações institucionais de tratamento de dados pessoais e sensíveis. A partir dessa análise, busca-se elaborar recomendações, a partir de um relatório técnico conclusivo, que contribuam para apoiar a gestão institucional na superação dos desafios e no aproveitamento das oportunidades para a efetiva implementação da LGPD.

Objetivos Específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica e documental sobre a implementação de políticas públicas e sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD;
- Realizar um diagnóstico, a partir da análise documental e questionários, sobre a implementação da LGPD no IFAM;
- Identificar os principais desafios e oportunidades para a melhor adequação das regras da LGPD às operações institucionais de tratamento de dados pessoais e sensíveis;

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município MANAUS

Telefone (92)98234-1140

E- cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Continuação do Parecer: 7.955.662

d) Elaboração de um Relatório Técnico Conclusivo com recomendações que auxiliem o gestor do IFAM no enfrentamento dos desafios e no aproveitamento das oportunidades identificadas nesta pesquisa para a implementação da LGPD.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos desta pesquisa são considerados mínimos, e envolvem cansaço e possível desconforto ao responder o questionário. Caso isso ocorra, o participante poderá optar por não responder alguma questão ou interromper sua participação momentaneamente e retomá-la posteriormente, se assim o desejar, ou abandonar a pesquisa a qualquer tempo sem qualquer prejuízo. Embora mínimo, há o risco de vieses na coleta e interpretação dos dados, o que pode comprometer a validade dos resultados, e para mitigar esse risco, a maioria das questões do formulário são fechadas e estruturadas para minimizar a subjetividade na resposta do participante e, consequentemente, na sua posterior interpretação. Além disso, os questionários são anônimos, não permitindo a sua identificação individual. Apesar disso e embora seja muito remota, existe a possibilidade de quebra de sigilo, visto que é um risco inerente à aplicação de questionários, podendo ocorrer de forma não intencional. Na ocorrência desse risco, medidas de segurança como a proteção contra acesso não autorizado, antivírus atualizados, download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local com acesso exclusivo pelo pesquisador. Além disso, o participante poderá contatar o pesquisador pelo telefone e/ou e-mail informados no final deste documento para que a providência adequada seja tomada.

Benefícios:

A pesquisa contribuirá para aprimorar a implementação da LGPD no IFAM, identificando os desafios que tornam o avanço mais lento, promovendo uma cultura de proteção de dados mais eficaz e alinhada às demandas legais e institucionais. Além disso, a partir dos dados coletados e do diagnóstico construído, será possível fornecer recomendações estratégicas à gestão, fortalecendo a conformidade legal da instituição com a privacidade e proteção de dados pessoais de seus usuários, bem como cumprir com legislação vigente.

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município MANAUS

Telefone (92)98234-1140

E- cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Além disso, poderá servir de referência para outras organizações do setor educativo, além de ampliar o entendimento acadêmico sobre a aplicação de políticas públicas de proteção de dados. Em termos de benefícios diretos aos participantes, terão a oportunidade refletir sobre o tratamento e proteção de dados pessoais dos cidadãos tanto na execução de suas atividades laborais quanto no âmbito do IFAM, bem como contribuir ativamente para a melhoria das práticas de proteção de dados, ajudando a promover um ambiente mais seguro, transparente e alinhado às obrigações legais da LGPD. Também poderão incentivar ações de conscientização e capacitação, beneficiando diretamente seu ambiente de trabalho e a gestão de informações pessoais.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Os objetivos da pesquisa estão claros, bem redigidos e adequados ao tipo de pesquisa proposta, sendo perfeitamente possíveis de se alcançar em virtude da metodologia sugerida.

A pesquisa é um projeto de mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, desenvolvido por Rodrigo Diniz Costa e orientado pela Dr^a Biancca Scarpeline de Castro.

A justificativa da pesquisa reside na crescente vulnerabilidade dos dados em um cenário de transformação digital, que exige proteção e supervisão por parte do Estado. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é um marco regulatório essencial para a governança de dados pessoais por órgãos públicos e empresas. O Instituto Federal do Amazonas (IFAM), como autarquia federal de ensino, lida com um grande volume de dados pessoais e sensíveis de alunos, servidores, terceirizados, colaboradores e familiares. No entanto, uma análise inicial identificou que as iniciativas de implementação da LGPD no IFAM ainda são incipientes, com a ausência de uma Política de Proteção de Dados Pessoais (PPDP) e o não avanço do mapeamento/inventário de dados, gerando preocupação com possíveis vazamentos e violações à privacidade. Diante disso, o estudo se torna relevante ao buscar um diagnóstico da aplicação da LGPD no contexto específico do IFAM, contribuindo para a construção de uma cultura de proteção de dados mais eficaz.

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM

Bairro CENTRO

CEP: 69.025-010

UF: AM

Município MANAUS

Telefone (92)98234-1140

E- cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -
IFAM**



Continuação do Parecer: 7.955.662

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Acerca dos documentos necessários à avaliação ética da pesquisa, segundo Resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º. 510/16, identificamos que:

- a) Folha de rosto (APRESENTADO);
- b) Projeto Básico (APRESENTADO);
- c) Projeto detalhado com todos os elementos que compõem o gênero (introdução, objetivos, hipóteses, metodologia, descrição de riscos e benefícios, etc.) (APRESENTADO);
- d) Carta de anuência; (APRESENTADO);
- e) Declaração de uso de infraestrutura (APRESENTADO);
- f) Termo de Consentimento (TCLE) e assentimento (TALE)(APRESENTADO);
- g) Instrumentos de Pesquisa (APRESENTADO);
- h) Cronograma; (COM RESSALVA);
- i) Orçamento (APRESENTADO).

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O colegiado, diante da análise dos autos com base nas resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º. 510/16, decide pelo parecer de aprovado do projeto de pesquisa, indicando que seja ajustado o cronograma da pesquisa em relação à coleta de dados, que deve iniciar após a aprovação.

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

Considerações Finais a critério do CEP:

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM
Bairro CENTRO CEP: 69.025-010
UF: AM Município MANAUS
Telefone (92)98234-1140 E- cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO AMAPÁ -
IFAM**



Continuação do Parecer: 7.955.662

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2597134.pdf	09/10/2025 17:54:16		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	CARTA_RESPOSTA_AO_PARECER_CONSUBSTANCIADO_DO_CEP.docx	09/10/2025 17:51:59	RODRIGO DINIZ COSTA	Aceito
Outros	Questionario_sobre_a_Implementacao_da_LGPD_no_IFAM_Formularios_Google.pdf	09/10/2025 17:49:27	RODRIGO DINIZ COSTA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Implementacao_da_LGPD_no_IFAM_Formularios_Google.pdf	09/10/2025 17:48:39	RODRIGO DINIZ COSTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	DISSERTACAO_RODRIGO_DINIZ_COSTA_2.pdf	09/10/2025 17:42:36	RODRIGO DINIZ COSTA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaRosto2_RODRIGO_DINIZ_COSTA.pdf	09/10/2025 17:39:05	RODRIGO DINIZ COSTA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TERMO_DE_ANUENCIA_UFRRJ_Rodrigo_Diniz.pdf	13/08/2025 15:14:48	RODRIGO DINIZ COSTA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MANAUS, 07 de Novembro de 2025

Assinado por:
EDSON MAIA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM
Bairro: CENTRO CEP: 69.025-010
UF: AM Município: MANAUS
Telefone: (92)98234-1140 E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

B - Termo De Consentimento Livre D Esclarecido (TCLE)

Questionário sobre a implementação da LGPD no IFAM

Questionário sobre a implementação da LGPD no IFAM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “A implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no âmbito do Instituto Federal do Amazonas – IFAM”, cujo objetivo é construir um relatório técnico, identificando as principais desafios e oportunidades relacionados à conformidade das operações institucionais de tratamento e proteção de dados pessoais e sensíveis à luz da LGPD.

Para participar da pesquisa basta você responder a este questionário eletrônico que possui 32 perguntas de múltipla escolha e 2 perguntas abertas. São perguntas simples que visam mapear o conhecimento e a percepção sobre a LGPD no IFAM; identificar os desafios enfrentados e oportunidades na adequação do IFAM à LGPD. O tempo estimado para a conclusão do questionário é entre 20 e 30 minutos, em dia e horário escolhido por você, conforme sua conveniência.

Sua participação na pesquisa será somente no momento do questionário, mas você poderá contatar o pesquisador a qualquer momento para qualquer assistência que se fizer necessária.

Os riscos desta pesquisa são considerados mínimos, e envolvem cansaço e possível desconforto ao responder o questionário. Caso isso ocorra, você poderá optar por não responder alguma questão ou interromper sua participação momentaneamente e retomá-la posteriormente, se assim o desejar, ou abandonar a pesquisa a qualquer tempo sem qualquer prejuízo. Embora mínimo, há o risco de vieses na coleta e interpretação dos dados, o que pode comprometer a validade dos resultados, e para mitigar esse risco, a maioria das questões do formulário são fechadas e estruturadas para minimizar a subjetividade na resposta do participante e, conseqüentemente, na sua posterior interpretação. Além disso, os questionários são anônimos, não permitindo a sua identificação individual. Apesar disso e embora seja muito remota, existe a possibilidade de quebra de sigila, visto que é um risco inerente à aplicação de questionários, podendo ocorrer de forma não intencional. Na ocorrência desse risco, medidas de segurança como a proteção contra acesso não autorizado, antivírus atualizados, download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local com acesso exclusivo pelo pesquisador. Além disso, você poderá contatar o pesquisador pelo telefone e/ou e-mail informados no final deste documento para que a providência adequada seja tomada.

Em termos de benefícios diretos por sua participação, você terá a oportunidade refletir, sobre o tratamento e proteção de dados pessoais dos cidadãos tanto na execução de suas atividades laborais e quanto no âmbito do IFAM, bem como contribuir ativamente para a melhoria das práticas de proteção de dados, ajudando a promover um ambiente mais seguro, transparente e alinhado às obrigações legais da LGPD, oferecendo subsídios relevantes para analisar a implementação das diretrizes da LGPD no IFAM. Sua participação também pode incentivar ações de conscientização e capacitação, beneficiando diretamente seu ambiente de trabalho e a gestão de informações pessoais.

Sua participação é voluntário, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você também não terá nenhum custo extra para participar deste estudo. Ressalta-se que você não será identificado neste estudo e poderá desistir de participar a qualquer momento sem qualquer justificativa e sem que isso venha a lhe causar qualquer constrangimento ou prejuízo. Tendo em vista que não haverá sua identificação no questionário, esclarecemos a impossibilidade de exclusão dos dados da pesquisa.

Após o encerramento do prazo de resposta, vamos salvar o questionário com sua resposta e apagaremos o arquivo eletrônico desta plataforma. O arquivo salvo ficará arquivado com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos e após esse tempo será apagado (deletado). Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando ela for finalizada.

Cumpra destacar que o pesquisador se responsabiliza por esta pesquisa e em caso de danos ou gastos decorrentes de sua participação, você tem assegurado o direito a buscar ressarcimento e indenização. Você poderá obter outras informações relacionadas à sua participação nesta pesquisa a qualquer momento que desejar, por meio do contato com o pesquisador responsável.

Dados do(a) pesquisador(a) responsável: Nome: Rodrigo Diniz Costa

E-mail: rodrigo.diniz@ifam.edu.br / r.diniz@hotmail.com

Telefone: (92) 99423-7037

Em caso de dúvidas sobre seus direitos como participante deste estudo, você também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) do IFAM, colegiado interdisciplinar e independente, responsável por avaliar e aprovar projetos de pesquisa que envolvam seres humanos, garantindo a integridade e dignidade dos participantes e contribuindo para o desenvolvimento da ciência em padrões éticos. O CEPESH está localizado na Rua Ferreira Pena, nº 1109, - Prédio da Reitoria, 2º andar, Centro, CEP: 69025-010 - Manaus - AM - Telefone:

(92) 98234-1140 – E-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Você receberá uma via do termo de consentimento no seu e-mail, após as informações aqui contidas, **ao assinalar a opção "Aceito participar", a seguir, você se tornará participante da pesquisa**, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada.

*** Indica uma pergunta obrigatória**

1. E-mail *

2. Ao clicar no botão [Aceito participar], você concorda em participar da pesquisa nos termos apresentados neste TCLE, e iniciará a resposta ao questionário. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no seu navegador. Caso desista da participação antes de finalizar o formulário basta não enviar ao final.

Marcar apenas uma oval.

☐ Aceito participar