



EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE ENGAJAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA LGPD

Tiago Lopes de Aguiar

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Mestrando em Administração Pública (PROFIAP/UNIR). MBA em Gestão de Instituições Públicas. Professor no IFRO. e-Mail: lopes.tla@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9282-6660>

Flávio de São Pedro Filho

Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Pós-Doutor em Gestão e Economia. Doutor em Administração. Professor no PROFIAP/UNIR. e-Mail: flavio1954@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0481-4189>

RESUMO:

O direito à proteção dos dados pessoais é uma garantia fundamental prevista na Constituição Federal de 1988, sendo regulamentado pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que estabelece diretrizes para o tratamento desses dados no setor público, exigindo conformidade por parte de seus órgãos e entidades. O objetivo desta pesquisa é estudar a eficiência do processo de engajamento de servidores públicos na implementação da referida norma. Adotou-se uma abordagem qualitativa e o método do estudo de caso. Como resultado, elenca os principais aspectos a serem observados quanto ao tratamento de dados pessoais; indica um *roadmap* de adequação composto por sete fases, observando como ponto central o servidor público; e propõe a integração entre a ferramenta 5W2H e a técnica ADKAR, visando o alcance da eficiência no processo de implementação e engajamento dos servidores, bem como o alinhando do planejamento estratégico com a gestão da mudança comportamental, uma vez que favorece a capacitação, o monitoramento e a institucionalização de práticas voltadas à proteção de dados. Este estudo é do interesse de pesquisadores, gestores governamentais e acadêmicos comprometidos ou envolvidos com o tema abordado, contribuindo para a difusão de uma cultura de proteção de dados na Administração Pública.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública, conformidade, engajamento de servidores, gestão da mudança, LGPD.

Realização:



1. Introdução

O direito à proteção dos dados pessoais se tornou um direito fundamental previsto na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Esse direito é assegurado pela Lei Federal nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD), que dispõe sobre o tratamento de dados, inclusive nos meios digitais, na expectativa de proteger os direitos de liberdade, privacidade e livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Os órgãos e entidades da Administração Pública, por expressa previsão legal, têm o dever de observar as normas gerais da gestão de dados, e realizar o tratamento de dados pessoais com vistas ao atendimento de sua finalidade pública, na persecução do interesse público, visando executar e cumprir suas competências e atribuições legais. Nesse sentido, devem buscar a promoção da conformidade nos seus processos de negócios, com destaque às boas práticas nas rotinas de servidores públicos atuantes no tratamento de dados pessoais.

Apesar do avanço normativo proporcionado pela LGPD e do crescente interesse acadêmico sobre o tema, observa-se que grande parte dos estudos se concentra nos aspectos jurídicos, regulatórios e tecnológicos da proteção de dados. Ainda são relativamente escassas as investigações que abordam a dimensão organizacional da implementação da LGPD na Administração Pública, especialmente no que se refere ao engajamento dos servidores públicos e às estratégias de gestão da mudança necessárias para a consolidação de práticas institucionais de conformidade. Nesse contexto, torna-se relevante investigar instrumentos de gestão capazes de promover o alinhamento entre planejamento institucional, mudança comportamental e atuação dos servidores envolvidos no tratamento de dados pessoais.

Dessa forma, considerando que o servidor público constitui o elo central no processo de adequação normativa, este estudo procura responder ao seguinte questionamento: como os órgãos e entidades públicos poderiam otimizar o engajamento de seus servidores no processo de adequação à legislação de dados indicada? O objetivo geral é estudar a eficiência do processo de engajamento de servidores públicos na implementação da LGPD; e para alcance dos resultados, traz como objetivos específicos levantar os principais aspectos a serem considerados no cumprimento da referida normativa por parte de órgãos públicos (1); efetuar a análise do *roadmap* de adequação à norma considerando o engajamento do servidor (2); e propor medidas para a eficiência relacionada às práticas na Administração Pública (3).

O estudo propõe alternativas reais de planejamento, organização e controle do engajamento dos servidores, destacando-se como referência as boas práticas no contexto da Administração Pública, o que poderá contribuir com os órgãos, servidores e gestores públicos quando lidarem com tal temática.

Este documento é constituído de tópicos e subtópicos, nos quais, após esta introdução, seguem uma revisão teórica-conceitual, a metodologia do preparo desta pesquisa, os resultados de acordo com o proposto, a conclusão e as referências bibliográficas utilizadas na tarefa investigativa.



2. Revisão teórica e conceitual

A Administração Pública exige ações eficientes para o alcance de resultados, atentando-se ainda aos preceitos constitucionais, destacando-se que a eficiência é um dos princípios explicitamente previsto na Carta Magna. Oliveira (2014) esclarece que a eficiência consiste em otimizar o uso de todos os recursos da Administração Pública visando a adequada obtenção dos resultados esperados por seus órgãos e entidades e pelos usuários dos serviços públicos, o que incluem, dentre outros, os recursos humanos. Abrange, desta forma, servidores públicos, com vistas ao alcance da eficiência quanto à implementação da legislação de dados pessoais em órgãos e entidades. Considera-se, ademais, que cada um possui características diferentes, inclusive em seus aspectos culturais, o que requer destacar a Teoria Contingencial da Administração, como fundamento para nortear tal conformidade.

Fagundes *et al.* (2011) explica que a referida Teoria parte do pressuposto de que não existe uma única forma ideal de organizar ou administrar as organizações, pois cada instituição deve ajustar sua estrutura e suas práticas de gestão às condições do ambiente em que está inserida, enfatizando que fatores como ambiente, tecnologia e estrutura organizacional influenciam diretamente o desempenho e a forma de organização das instituições. Nesse sentido, a teoria enfatiza a necessidade de adaptação organizacional às demandas externas, de modo que as organizações possam estruturar seus processos de forma mais adequada às exigências que enfrentam. Assim, considerando o necessário cumprimento dos dispositivos legais, os órgãos e entidades da Administração Pública precisam adaptar suas rotinas e práticas institucionais às exigências normativas do ambiente externo, evidenciando a pertinência da abordagem contingencial no processo de implementação de indicativos legais, como aqueles relacionados à legislação de proteção de dados pessoais.

2.1 Conceitos sobre gestão pública e tratamento de dados pessoais

Leitura em Romão e Pedro Filho (2021) indica que a gestão pública consiste em uma atividade desenvolvida no âmbito do poder estatal, voltada à organização e execução de ações governamentais orientadas à eficiência administrativa e à prestação de serviços de qualidade à sociedade. Nesse contexto, a atuação do poder público exige planejamento estratégico, mecanismos de *accountability* e o uso de instrumentos gerenciais capazes de promover maior efetividade nas políticas públicas. Tais práticas devem estar fundamentadas em princípios como transparência, controle social, legalidade e responsabilidade dos agentes públicos, que orientam a atuação administrativa no atendimento ao interesse coletivo.

A eficiência na gestão pública também está diretamente relacionada à confiança da sociedade nas instituições. Para Levin (2020), uma administração pública eficiente contribui para o fortalecimento dessa confiança social, especialmente quando as políticas públicas implementadas respondem de forma satisfatória às necessidades da população. Nesse cenário, observa-se que a prestação de serviços governamentais tem se tornado cada vez mais dependente do uso de tecnologias digitais, o que implica a coleta, o armazenamento e o processamento de grandes volumes de dados pessoais. Esses dados transitam por diferentes sistemas, aplicativos e plataformas governamentais que buscam ampliar a eficiência administrativa e facilitar o acesso da população aos serviços públicos.



Nesse contexto de intensificação do uso de tecnologias e de dados, Santos (2020) destaca que os dados pessoais passaram a ser considerados ativos estratégicos tanto para o mercado quanto para os governos. O crescente volume e a velocidade de geração e compartilhamento dessas informações exigem novos modelos de gestão e governança da informação, capazes de assegurar o tratamento adequado dos dados e a tomada de decisões administrativas de forma eficiente e responsável. Assim, a gestão pública contemporânea demanda a adoção de mecanismos institucionais que garantam a conformidade com normas de proteção de dados, assegurando que o tratamento dessas informações ocorra de acordo com os princípios legais e com as finalidades públicas que justificam sua utilização.

Dessa forma, a crescente digitalização dos serviços públicos e o aumento do fluxo de dados pessoais reforçam a necessidade de práticas administrativas voltadas à conformidade normativa e à governança da informação. Nesse sentido, o cumprimento das normas gerais de proteção de dados torna-se elemento essencial para resguardar a atuação do Estado, garantindo que o tratamento das informações pessoais ocorra de maneira responsável, segura e alinhada às competências legais da Administração Pública. A adoção dessas práticas se mostra fundamental diante da complexidade dos processos digitais contemporâneos, que envolvem múltiplos sistemas, tecnologias e atores institucionais.

2.2 Conceitos e definições sobre rotinas administrativas e *roadmap*

O tratamento de dados pessoais está presente em diversas rotinas administrativas desenvolvidas por órgãos e entidades públicas, exigindo a adoção de um conjunto de ações voltadas à adequação institucional e ao cumprimento das normas legais. Nesse contexto, tais atividades podem ser compreendidas à luz das funções administrativas clássicas: planejar, organizar, dirigir e controlar; que estruturam o processo administrativo nas organizações. Flores-Pereira (2010) explica que planejar consiste em visualizar o futuro e estabelecer programas de ação capazes de orientar a atuação institucional; organizar refere-se à estruturação dos recursos materiais e humanos necessários à execução das atividades; dirigir corresponde à condução e orientação das pessoas para a realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais; e controlar envolve a verificação das atividades executadas, assegurando que os resultados estejam alinhados ao que foi previamente planejado.

A partir dessa perspectiva, as rotinas administrativas podem ser compreendidas como padrões de ações interdependentes que se repetem no cotidiano organizacional, conectando diferentes processos institucionais. Figueira e Rocha-Pinto (2024) indicam que tais rotinas representam elementos estruturantes dos processos organizacionais, pois articulam atividades e fluxos de trabalho que garantem a continuidade das operações institucionais. Assim, no âmbito da Administração Pública, torna-se fundamental que essas rotinas sejam conduzidas de maneira integrada e sistêmica, permitindo que os órgãos públicos adequem seus procedimentos às normas e diretrizes relacionadas à proteção de dados pessoais.

Estudo de Dominguez, Gorges e Silva (2022) contribui para a compreensão conceitual do uso de *roadmaps* em contextos organizacionais, especialmente em plataformas governamentais. Os autores destacam que o *roadmap* pode ser compreendido como uma ferramenta estratégica voltada à melhoria de processos, permitindo orientar iniciativas de



transformação digital e inovação na prestação de serviços públicos. Ao estruturar etapas, prioridades e metas institucionais, esse instrumento favorece a organização de procedimentos técnicos e tecnológicos, contribuindo para maior eficiência na execução das atividades e no fortalecimento de práticas de governança. Nesse sentido, os processos estruturados por meio de *roadmaps* podem auxiliar no mapeamento e na visualização dos fluxos informacionais, promovendo maior clareza na definição de responsabilidades e no controle das operações institucionais. Embora não se configure como um *backlog* de tarefas ou um simples rastreador de atividades, o *roadmap* pode atuar como um recurso de apoio à gestão e à responsabilização institucional no dinamismo das transações de dados no serviço público.

Nesse sentido, destaca-se a importância do engajamento dos servidores públicos no processo de implementação dessas práticas organizacionais, especialmente na adoção de regras procedimentais relacionadas à proteção de dados pessoais. A mobilização dos agentes públicos constitui elemento essencial para a consolidação de processos institucionais de conformidade, como aqueles voltados à implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), integrando planejamento, gestão organizacional e governança da informação.

2.3 Conceitos sobre a ferramenta 5W2H e a técnica ADKAR

No contexto da implementação de mudanças organizacionais, especialmente aquelas relacionadas à adequação normativa e à transformação digital no setor público, torna-se necessário utilizar instrumentos de gestão capazes de estruturar tanto o planejamento das ações quanto o engajamento das pessoas envolvidas nos processos institucionais. Nesse sentido, ferramentas de gestão e metodologias voltadas à organização das atividades e à condução da mudança organizacional contribuem para o alinhamento entre planejamento estratégico, execução das ações e adaptação comportamental dos servidores. Entre essas abordagens, destacam-se a ferramenta 5W2H, voltada ao planejamento operacional, e a técnica ADKAR, direcionada à gestão da mudança organizacional.

O uso de instrumentos gerenciais auxilia na organização das atividades administrativas e na melhoria da eficiência dos processos institucionais. No âmbito da implementação de iniciativas organizacionais, como aquelas voltadas à adequação à legislação de proteção de dados, o planejamento das ações torna-se elemento essencial. Nesse contexto, a ferramenta 5W2H apresenta-se como um instrumento de apoio ao planejamento e à execução de atividades, permitindo estruturar de forma objetiva as etapas necessárias para a implementação de soluções organizacionais. Segundo Moraes (2015), essa ferramenta possibilita identificar de maneira clara os elementos fundamentais de uma ação administrativa, favorecendo a definição de responsabilidades, prazos, locais de execução e recursos necessários.

A metodologia 5W2H organiza o planejamento a partir de sete questionamentos orientadores: *What* (o que será feito), *Why* (por que será feito), *Where* (onde será feito), *When* (quando será feito), *Who* (por quem será feito), *How* (como será feito) e *How much* (quanto custará). Conforme destaca o Sebrae (2025), trata-se de uma ferramenta simples e

amplamente utilizada em processos de gestão, pois permite estruturar planos de ação de forma clara e objetiva, facilitando o acompanhamento das atividades e o monitoramento dos resultados organizacionais. Dessa forma, sua aplicação pode contribuir para a definição de estratégias voltadas ao engajamento dos servidores públicos no processo de implementação de práticas institucionais relacionadas à proteção de dados pessoais.

Entretanto, além do planejamento das ações, processos de mudança organizacional também exigem a mobilização e o engajamento das pessoas envolvidas. Nesse sentido, a resistência à mudança e a necessidade de adaptação da cultura organizacional configuram desafios relevantes na implementação de novas práticas administrativas. Para lidar com esses desafios, propõe-se a utilização da técnica ADKAR, um modelo de gestão da mudança organizacional que busca orientar a transformação institucional a partir do desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

Oliveira e Silva (2024), com base nos estudos de Hiatt (2006), explicam que o modelo ADKAR consiste em uma estrutura utilizada por gestores para conduzir processos de mudança organizacional, visando reduzir resistências e promover maior efetividade na implementação de novas práticas institucionais. A metodologia é composta por cinco elementos fundamentais: *Awareness* (consciência sobre a necessidade da mudança), *Desire* (desejo de participar e apoiar a mudança), *Knowledge* (conhecimento sobre como realizar a mudança), *Ability* (habilidade para aplicar os novos conhecimentos na prática) e *Reinforcement* (reforço das mudanças implementadas).

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2023), o modelo ADKAR contribui para o envolvimento dos indivíduos nos processos de transformação organizacional, favorecendo o desenvolvimento de competências e a consolidação de novas práticas institucionais. Dessa forma, a aplicação dessa técnica possibilita estruturar estratégias voltadas ao engajamento dos servidores públicos na implementação de mudanças organizacionais, especialmente em processos que exigem adaptação cultural e incorporação de novas rotinas administrativas, como ocorre na implementação de normas relacionadas à proteção de dados pessoais. Na figura 1, a seguir, apresenta-se o diagrama ilustrativo da técnica ADKAR.

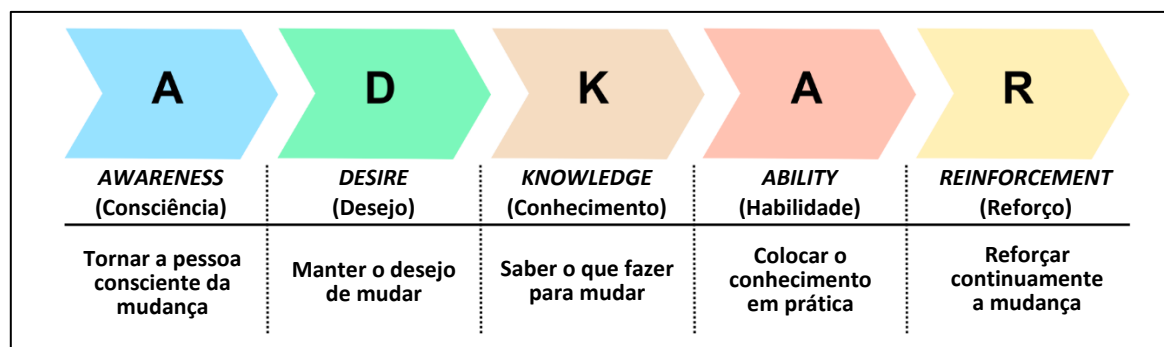


Figura 1. Diagrama ADKAR.
Fonte: Adaptado de Enap (2023).



A partir desses referenciais teóricos, torna-se possível analisar de que forma a integração entre instrumentos de planejamento e modelos de gestão da mudança pode contribuir para o engajamento dos servidores públicos no processo de implementação da LGPD na Administração Pública.

3. Metodologia do preparo

A pesquisa científica consiste em um processo sistemático de construção do conhecimento, no qual o investigador busca compreender determinado fenômeno a partir da análise crítica de informações provenientes de diferentes fontes. Segundo Severino (2017), pesquisar implica investigar a realidade de forma reflexiva, articulando teoria, observação e interpretação para produzir conhecimento fundamentado. Nesse sentido, a pesquisa não se limita à busca de respostas imediatas, mas envolve a construção de significados acerca do objeto investigado.

No presente estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, por se tratar de uma investigação voltada à compreensão de fenômenos organizacionais relacionados ao engajamento de servidores públicos no processo de implementação da legislação de proteção de dados. Conforme Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa qualitativa busca compreender a realidade a partir da análise de significados, percepções e experiências dos sujeitos envolvidos, valorizando a interpretação contextualizada dos fenômenos estudados. Esse tipo de abordagem privilegia a análise aprofundada das informações e a construção de interpretações fundamentadas sobre fenômenos complexos presentes no ambiente organizacional.

3.1 Quanto ao método do estudo de caso

Quanto ao método, adotou-se o estudo de caso, conforme descrito por Severino (2017), que o define como uma estratégia de investigação voltada à análise aprofundada de um caso específico considerado significativo dentro de um determinado contexto. Essa abordagem permite examinar fenômenos organizacionais em sua complexidade, possibilitando compreender práticas institucionais e identificar elementos relevantes para a análise científica.

Neste trabalho, o estudo de caso foi conduzido por meio da análise de documentos públicos da Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado de Rondônia (Setic), instituição responsável pela coordenação das políticas de tecnologia da informação e comunicação no âmbito da administração pública estadual. A escolha da instituição como objeto de análise justifica-se pelo reconhecimento de suas ações institucionais no processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), tendo conquistado o primeiro lugar em *ranking* nacional de proteção de dados (Rondônia, 2025). Esse desempenho evidencia a maturidade institucional da organização na adoção de práticas de governança de dados, tornando o caso relevante para a investigação de estratégias voltadas ao engajamento de servidores públicos no processo de conformidade normativa.



A Setic, conforme previsto no *caput* do art. 114-A da Lei Complementar Estadual nº 965, é o órgão responsável por gerir, apoiar e monitorar tecnicamente as atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de transformação digital no âmbito da administração pública estadual, atuando em nível estratégico e tático na implementação de soluções tecnológicas e na modernização da gestão pública.

3.2 Quanto aos procedimentos adotados

A realização desta pesquisa seguiu uma sequência metodológica de natureza qualitativa, envolvendo diferentes procedimentos de coleta e análise de informações. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico com o objetivo de construir o referencial teórico da investigação. Esse levantamento contemplou livros, artigos científicos e documentos institucionais relacionados à gestão pública, à proteção de dados pessoais e às metodologias administrativas voltadas ao engajamento organizacional.

De acordo com Tavares e Pedro Filho (2023), o levantamento bibliográfico constitui etapa fundamental no desenvolvimento de pesquisas no campo da gestão pública, pois possibilita a identificação de conceitos, abordagens teóricas e experiências relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. Para a realização desse procedimento, foram efetuadas consultas em bases de dados acadêmicas e bibliográficas, como Minha Biblioteca, Scielo, Portal de Periódicos Capes e páginas institucionais da Setic.

A seleção das fontes considerou critérios como atualidade, relevância científica, credibilidade das publicações e aderência ao objeto da pesquisa. Após a seleção do material bibliográfico, procedeu-se à leitura, análise e interpretação dos conteúdos coletados, buscando identificar contribuições teóricas capazes de subsidiar a análise do processo de implementação da legislação de proteção de dados no contexto da administração pública.

Além do levantamento bibliográfico, a pesquisa utilizou a análise documental como técnica complementar de investigação. Foram examinados documentos institucionais e informações públicas disponibilizadas pela Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado de Rondônia (Setic), tais como normativos internos, publicações institucionais, materiais informativos e registros relacionados às ações de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A análise desses documentos possibilitou identificar práticas organizacionais adotadas pela instituição no processo de adequação normativa, contribuindo para a compreensão das estratégias voltadas ao engajamento de servidores públicos na implementação da legislação de proteção de dados.

3.3 Quanto à ferramenta técnica aplicada nesta investigação

Como instrumento de apoio à análise e proposição de soluções organizacionais, foram utilizadas as ferramentas gerenciais 5W2H e ADKAR, previamente discutidas no referencial teórico desta pesquisa. Essas ferramentas foram aplicadas como recursos metodológicos para estruturar a análise das práticas institucionais relacionadas ao engajamento de servidores públicos no processo de adequação à LGPD.



A ferramenta 5W2H contribui para o planejamento e organização das ações administrativas, permitindo identificar de forma sistemática os elementos necessários à implementação de determinadas iniciativas organizacionais. Já a técnica ADKAR, voltada à gestão da mudança organizacional, possibilita analisar aspectos comportamentais relacionados à conscientização, ao engajamento e à capacitação dos indivíduos envolvidos no processo de transformação institucional.

A utilização combinada dessas ferramentas permite integrar planejamento estratégico e gestão da mudança organizacional, favorecendo a construção de propostas voltadas à melhoria das práticas administrativas e ao fortalecimento da cultura institucional de proteção de dados.

3.4 Quanto à análise

A análise dos dados e das informações levantadas nesta pesquisa foi conduzida sob a perspectiva da análise discursiva fundamentada nos estudos de Bannell (2007), a partir das contribuições teóricas de Jürgen Habermas sobre o agir comunicativo. Segundo essa abordagem, a construção do conhecimento ocorre por meio do debate argumentativo, no qual as proposições apresentadas são analisadas criticamente com o objetivo de verificar sua validade e consistência.

Com base nesse referencial, realizou-se uma análise interpretativa das informações coletadas, articulando os conceitos apresentados na revisão teórica com as práticas institucionais observadas no estudo de caso. O processo analítico buscou desenvolver argumentos fundamentados que possibilitassem a proposição de medidas aplicáveis a órgãos e entidades da administração pública, com vistas ao aprimoramento das práticas relacionadas à proteção de dados pessoais e ao cumprimento dos princípios constitucionais que orientam a gestão pública.

4. Estudo da eficiência do processo de engajamento de servidores na implementação da LGPD

Os servidores públicos desempenham papel fundamental no processo de conformidade dos órgãos da Administração Pública, uma vez que, em sua maioria, atuam diretamente no tratamento de dados pessoais, cujos titulares são os próprios administrados. Esses dados abrangem desde informações de cidadãos atendidos por políticas públicas até dados de outros servidores, especialmente em setores vinculados à gestão de pessoas ou de recursos humanos. Nesse contexto, torna-se imprescindível que os servidores estejam devidamente engajados e capacitados, pois são os agentes que operacionalizam, na prática, o tratamento de dados pessoais, influenciando diretamente na conformidade institucional.

A análise considera as experiências institucionais da Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação (Setic), órgão responsável pela coordenação das políticas de tecnologia da informação e comunicação no âmbito da administração pública do Estado de Rondônia. Em 2025, a instituição conquistou o primeiro lugar em *ranking* nacional



de proteção de dados (Rondônia, 2025), evidenciando maturidade institucional na adoção de práticas de governança de dados.

4.1 Levantamento dos principais aspectos a serem considerados no cumprimento da norma

Os órgãos da Administração Pública devem se adequar às diretrizes estabelecidas na legislação de proteção dos dados pessoais, destacando-se alguns aspectos relevantes previstos na norma em estudo. Aponta-se como principais, nesta pesquisa, o tratamento de dados realizado sob a observância do exercício de competências ou atribuições legais (1), a finalidade pública (2), as hipóteses legais (3) e a indicação do encarregado pelo tratamento (4). No quadro 1, a seguir, estão os indicativos ora abordados.

Principais aspectos	Cumprimento legal
1. Competências ou atribuições legais	Deve-se observar o princípio da legalidade, garantindo que o tratamento de dados ocorra no exercício de competências ou atribuições previstas em normas ou regulamentos, assegurando a conformidade jurídica dos atos praticados.
2. Finalidade pública	O tratamento dos dados pessoais deve sempre observar a finalidade pública, que orienta a atuação estatal. Qualquer uso que desvie de tal finalidade deve ser evitado para garantir a legalidade e a proteção dos direitos dos titulares, bem como a aplicação de penalidades.
3. Hipóteses legais	O tratamento de dados pessoais deve estar respaldado em uma das hipóteses legais previstas nos arts. 7º ou 11 da LGPD, com prioridade para aquelas vinculadas à execução de políticas públicas ou ao cumprimento de obrigação legal ou regulatória.
4. Encarregado	Deve haver a designação de encarregado pelo tratamento de dados pessoais, preferencialmente um servidor ou empregado público com reputação ilibada, que exercerá a função de elo entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

Quadro 1. Principais aspectos no cumprimento à LGPD.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na legislação estudada.

Não obstante, vale ainda destacar que a responsabilidade por eventuais falhas no tratamento de dados pessoais, recai sobre o órgão público; o fato se revela pertinente, considerando que o organismo detém uma grande quantidade de dados pessoais dos cidadãos. Basta observar a trajetória de vida de uma pessoa, com a emissão de sua certidão de nascimento, perpassando pelo tratamento de dados relativos à sua escolaridade, trajetória profissional, política, patrimonial dentre outros. Porém, como explicita Vieira (2019), não basta criar normas voltadas à adequação se as pessoas não têm acesso ou não conseguem interpretá-las na prática de suas atividades diárias. Destaca-se, portanto, a importância do processo de aculturação dos profissionais que lidam cotidianamente com dados e informações sensíveis. Nesse contexto, servidores adequadamente orientados, podem contribuir para a mitigação de riscos, sendo essencial a adoção de técnicas apropriadas para seu engajamento.

Destaca-se ainda, que o tratamento irregular de dados pessoais por parte de órgãos públicos, pode ensejar sanções administrativas aplicadas pela Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD), como advertência, publicização da infração, bloqueio, eliminação ou suspensão do tratamento. Estas sanções podem desencadear outros desdobramentos, como ações cíveis indenizatórias promovidas por titulares ou entidades representativas, além de impactos político-administrativos e danos à imagem reputacional da instituição. Por isso, a conformidade com a legislação em foco configura medida estratégica essencial; portanto, o engajamento dos servidores públicos envolvidos nos procedimentos afins se torna uma providência fundamental da Administração Pública neste processo.

4.2 Análise do *roadmap* de adequação à norma considerando o engajamento do servidor

A adequação às boas práticas de proteção de dados pessoais requer o planejamento e o direcionamento de ações visando práticas adequadas no tratamento de dados. Por conseguinte, a elaboração de *roadmap*, como roteiro estratégico, se faz essencial, pois apresenta os principais passos que um órgão público deverá realizar objetivando a implementação da norma em destaque. No caso em estudo, Rondônia (2021) propõe um modelo composto por sete fases sequenciais, seguindo o indicativo das melhores práticas, sendo: identificação das peculiaridades institucionais (1); realização de *workshops* (2); mobilização inicial (3); construção do inventário de dados pessoais (4); emissão de parecer diagnóstico (5); elaboração do plano de ação (6); e execução das medidas definidas (7). No presente estudo, destaca-se o servidor como elo central das fases ora indicadas, conforme se observa na figura 3 abaixo.

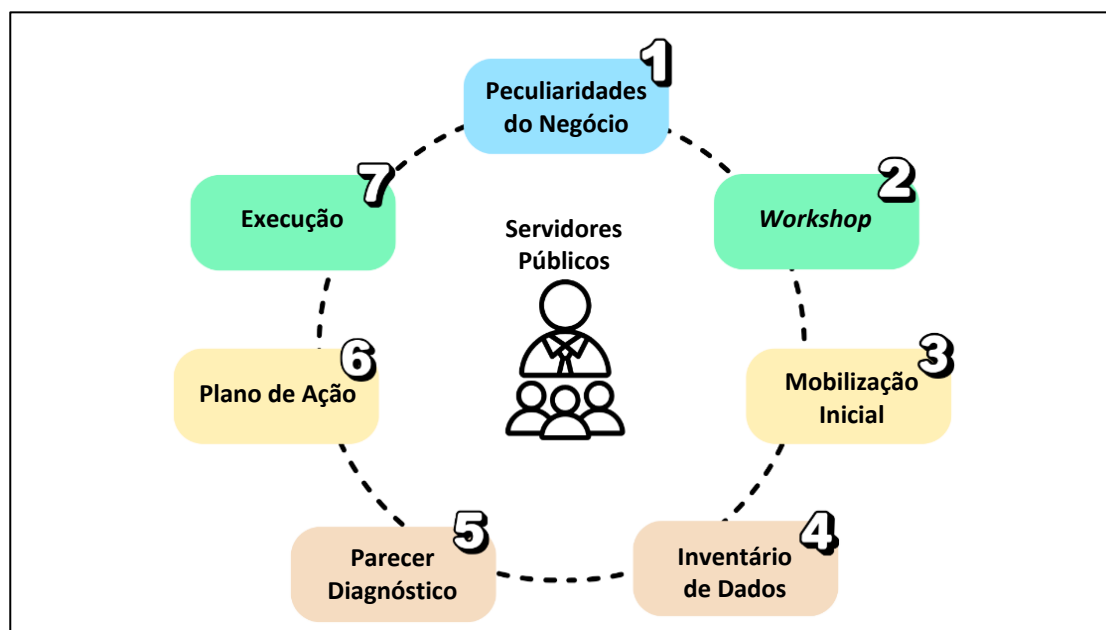


Figura 2. *Roadmap* para adequação à LGPD considerando o servidor como elo central.
Fonte: Adaptado de Rondônia (2021).



No quadro 2, a seguir, constam os elementos diagramados com a respectiva descritiva operacional para a melhor compreensão do que foi diagramado já que consta ali a justificativa do envolvimento e relevância da centralidade do servidor público.

Elemento diagramado	Descritiva operacional
1. Peculiaridades do negócio	Nesta etapa inicial, é essencial compreender as especificidades do órgão público, identificando suas finalidades legais, competências institucionais e área de atuação. Os servidores, ao integrarem o cotidiano organizacional, desempenham papel ativo no cumprimento dessas funções, colaborando diretamente com a missão institucional.
2. Workshop	Neste momento, deve-se realizar uma explanação com toda a liderança do órgão público com intuito de sensibilizá-los sobre a importância da conformidade com a norma de proteção de dados, envolvendo a alta gestão, diretores e demais líderes setoriais. Não obstante, verifica-se que a liderança é exercida por servidores, que necessitam ser considerados no processo de gestão de mudança.
3. Mobilização inicial	Etapa em que ocorre a nomeação do encarregado pelo tratamento de dados pessoais e a criação de colegiados que conduzirão os trabalhos de conformidade do órgão público. Mais uma vez a relação direta dos servidores com o processo de conformidade se mostra latente, pois comporão colegiados que tomarão decisões sobre o processo de implementação da norma em questão.
4. Inventário de dados	Trata-se do registro das operações de tratamento de dados pessoais, destacando-se os processos ou serviços correlatos, registrando a finalidade do tratamento, fluxo, hipótese legal e amparo legal. Importante destacar que os servidores são os agentes fundamentais nesta etapa, pois subsidiarão o processo de inventário, considerando que lidam cotidianamente com o tratamento de tais dados.
5. Parecer diagnóstico	Caracteriza-se pela avaliação e validação do inventário de dados pessoais, dessa forma, deve-se identificar os serviços ou processos de negócios que necessitam de adequação, recomendando-se soluções para resolver ou mitigar os problemas encontrados. Aqui, os servidores devem observar suas regras de negócio e analisar criticamente o fluxo de tratamento de dados.
6. Plano de ação	Com base no inventário e no parecer diagnóstico se inicia a fase da elaboração do plano de ação, onde serão elencadas e planejadas as atividades necessárias para que o órgão entre em conformidade. Nesse momento os servidores deverão se envolver no processo de planejamento, realizando apontamentos, orientações e observações vinculadas a sua rotina administrativa.
7. Execução	Deve-se executar o plano de ação buscando lograr êxito com o processo de conformidade. Os servidores terão papel fundamental neste momento, considerando que as rotinas de trabalho deverão ser constantemente observadas para que não haja infrações. Portanto, ações como o monitoramento contínuo, conscientização e análise de conformidade serão desdobramentos necessários.

Quadro 2. Tratamento operacional do diagrama do *roadmap* para adequação à LGPD.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na operacionalidade do organismo em estudo.



Os elementos apresentados refletem práticas institucionais identificadas na análise documental da Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado de Rondônia (Setic), constituindo evidências empíricas do processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no contexto da administração pública. A análise dessas práticas evidencia que o êxito do processo de conformidade está diretamente relacionado à atuação dos servidores públicos, que participam de forma ativa das diferentes etapas de implementação da norma.

Dessa forma, observa-se que os servidores públicos possuem um papel fundamental no processo de conformidade com a proteção de dados pessoais, pois atuam diretamente no tratamento dessas informações. Nessa perspectiva, torna-se necessário estabelecer mecanismos institucionais capazes de promover o envolvimento dos servidores no processo de mudança dos paradigmas organizacionais já existentes. Não há possibilidade de vislumbrar uma adequação efetiva sem que o servidor esteja consciente de suas responsabilidades e da relevância de sua atuação nesse processo. Portanto, deve-se incutir na cultura organizacional o cuidado no tratamento de dados pessoais, resgatando cotidianamente o dever institucional de proteção dessas informações, independentemente do setor em que o servidor esteja lotado ou de sua posição hierárquica.

Nesse contexto, destaca-se que a Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação (Setic) desenvolveu diversas iniciativas voltadas ao engajamento de seus servidores no processo de adequação à LGPD. Entre essas ações, salienta-se a criação de um curso de nivelamento sobre tratamento de dados pessoais, destinado à capacitação de servidores públicos quanto às diretrizes da legislação. A iniciativa objetiva ampliar o conhecimento dos agentes públicos acerca de suas responsabilidades no tratamento de dados pessoais, contribuindo para o fortalecimento de práticas institucionais alinhadas à governança da informação e à conformidade normativa (Rondônia, 2022).

Outra iniciativa relevante foi a publicação da Cartilha de Boas Práticas de Tratamento de Dados Pessoais, documento que reúne orientações sobre procedimentos adequados para o tratamento de dados e medidas de segurança da informação no ambiente administrativo. A cartilha apresenta conceitos fundamentais da LGPD, responsabilidades institucionais e recomendações voltadas à atuação cotidiana dos servidores, buscando fortalecer a cultura institucional de proteção de dados no âmbito da administração pública estadual (Rondônia, 2024c).

Observou-se ainda a implementação de um programa de conscientização denominado Frame LGPD, cujo objetivo consiste em disseminar boas práticas relacionadas à proteção de dados no serviço público. A iniciativa promove momentos de orientação e diálogo com os servidores, abordando comportamentos e procedimentos adequados para a segurança das informações e contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional de proteção de dados no governo estadual (Rondônia, 2024a).

Adicionalmente, destaca-se o lançamento de um quiz interativo, que utiliza elementos de gamificação como estratégia pedagógica para facilitar a compreensão dos princípios e diretrizes da LGPD. Essa iniciativa busca ampliar as ações de conscientização sobre o

tratamento adequado de dados pessoais, alcançando tanto servidores públicos quanto cidadãos (Rondônia, 2024b).

Diante dessas iniciativas, observa-se que, embora exista um plano de ação estruturado a partir do *roadmap* de adequação à LGPD, a efetividade desse processo depende, em grande medida, da capacidade institucional de lidar com pessoas e com processos de mudança organizacional. Nesse sentido, torna-se essencial a aplicação de métodos e técnicas que favoreçam o engajamento dos servidores nas ações de conformidade, promovendo a incorporação de novas atitudes e práticas no cotidiano institucional e contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à proteção de dados pessoais.

4.3 Proposta de medidas para eficiência por meio da ferramenta 5W2H e técnica ADKAR

O processo de engajamento dos servidores públicos deve considerar aspectos culturais da organização, bem como os fatores internos e externos inerentes às atividades finalísticas do organismo público. Nesse sentido, busca-se a eficiência no processo, que pode seguir a combinação da ferramenta 5W2H com a técnica ADKAR, como se observa na figura 3 que segue.

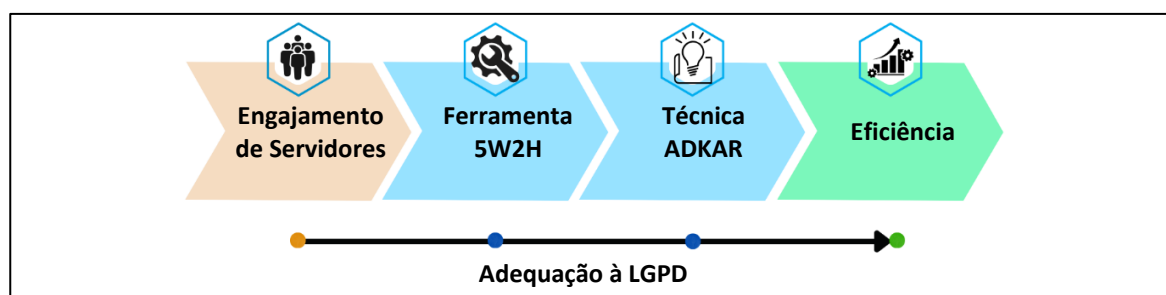


Figura 3. Diagrama de combinação da ferramenta 5W2H com a técnica ADKAR.

Fonte: Elaborado pelos autores com base neste estudo.

No quadro 3, a seguir, constam os indicativos para o tratamento operacional do diagrama ora proposto, constando a descrição dos elementos e a respectiva descrição de cada componente diagramado.

Elemento diagramado	Descritiva operacional
1. Engajamento de servidores	O engajamento de servidores envolve ações permanentes voltadas à conscientização, capacitação e mobilização; deve ser planejado e ser observado em todas as fases do processo de adequação, com integração às rotinas institucionais, visando consolidar uma cultura organizacional orientada à proteção de dados pessoais.
2. Ferramenta 5W2H	Consiste na fase de levantamento das principais ações que envolvem diretamente o servidor no processo de adequação à norma, definindo-se o que será feito, por que, por quem, quando, onde, como e os custos; auxilia no planejamento prático, e facilita a execução das atividades, alinhando-as aos objetivos propostos.



3. Técnica ADKAR	Momento em que se aplica as técnicas voltadas à gestão da mudança, que atua em cinco dimensões: consciência, desejo, conhecimento, habilidade e reforço; norteando o processo de transformação cultural dentro dos órgãos públicos, favorecendo atitudes proativas e responsáveis.
4. Eficiência	Representa o resultado da aplicação coordenada do planejamento (5W2H) e da mudança comportamental (ADKAR). Expressa-se na conformidade efetiva, com servidores engajados, rotinas ajustadas e riscos mitigados, gerando ganhos institucionais em atenção à conformidade.

Quadro 3. Tratamento operacional do diagrama de combinação entre 5W2H e ADKAR.

Fonte: Elaborado pelos autores com base neste estudo.

Inicialmente, aplicando-se a ferramenta 5W2H, é possível levantar as principais ações a serem executadas, visando a eficiência no processo de engajamento dos servidores na implementação do *roadmap*. O quadro 4, a seguir, apresenta tais ações com a respectiva descritiva operacional em face da ferramenta indicada.

Ação	Descritiva operacional
1. Integração institucional	a) O que fazer? Implementar programa de integração institucional (<i>onboarding</i> LGPD); b) Por quê? Garantir que todos os novos servidores compreendam, desde o início, suas responsabilidades quanto ao tratamento de dados pessoais; c) Quem? Gestão de Pessoas e Encarregado de Dados Pessoais (DPO); d) Quando? Na posse e ambientação dos novos servidores; e) Onde? Presencial ou por plataforma de Educação à Distância (EaD) institucional; f) Como? Curso introdutório com material didático, vídeo e avaliação; e g) Quanto? Baixo, considerando o uso de recursos internos e AVA.
2. Termo de responsabilidade	a) O que fazer? Firmar termo de responsabilidade sobre proteção de dados; b) Por quê? Atribuir responsabilidade individual ao servidor, promovendo maior comprometimento com a conformidade legal; c) Quem? Gestão de Pessoas com apoio da Assessoria Jurídica; d) Quando? No ingresso no órgão, antes de iniciar atividades com dados pessoais; e) Onde? Via sistema eletrônico de gestão de documentos; f) Como? Assinatura digital do termo no sistema; e g) Quanto? Baixo, considerando o formato digital.
3. Capacitação	a) O que fazer? Ofertar capacitação periódica e obrigatória; b) Por quê? Atualizar conhecimentos frente às mudanças legislativas e reforçar a cultura de proteção de dados; c) Quem? Setores de Capacitação e <i>Compliance</i>; d) Quando? Anualmente ou em caso de atualização normativa; e) Onde? Plataforma de Educação à Distância (EaD) ou encontros presenciais; f) Como? Cursos modulares com avaliação de aprendizagem; e g) Quanto? Médio, considerando o trabalho de equipes, instrutores e plataforma digital.



4. Conscientização	a) O que fazer? Realizar campanhas internas de conscientização; b) Por quê? Sensibilizar os servidores para a importância da LGPD e reforçar comportamentos alinhados à conformidade; c) Quem? Assessoria de Comunicação com apoio do DPO; d) Quando? Semestralmente ou em campanhas temáticas (ex: mês da privacidade); e) Onde? Dependências administrativas ou meios digitais; f) Como? Peças visuais, mensagens eletrônicas e rodas de conversa; e g) Quanto? Variável, conforme alcance e tipo de material.
5. Rotinas administrativas	a) O que fazer? Revisar e adequar rotinas administrativas; b) Por quê? Evitar falhas operacionais e promover melhoria contínua nas práticas administrativas relacionadas à proteção de dados; c) Quem? Todos os servidores que integram a rotina administrativa; d) Quando? Continuamente, conforme revisão de processos ou demandas; e) Onde? Setores operacionais com acesso a dados pessoais; f) Como? Manuais, procedimentos operacionais e <i>checklists</i>; e g) Quanto? Baixo, tratando-se de revisão interna de processos.
6. Análise de conformidade	a) O que fazer? Instituir processo sistemático de análise de conformidade; b) Por quê? Identificar riscos, propor melhorias e garantir o alinhamento com a LGPD de forma preventiva e corretiva; c) Quem? Controle Interno, Assessoria de Conformidade e DPO; d) Quando? Periodicamente ou em resposta a denúncias e auditorias; e) Onde? Setores ou unidades auditadas ou fiscalizadas; f) Como? <i>Checklists</i>, relatórios e pareceres baseados em evidências; e g) Quanto? Baixo, pois conta com pessoal técnico e sistemas de controle já existente.

Quadro 4. Aplicação da ferramenta 5W2H.

Fonte: Elaborado pelos autores com base neste estudo.

Em complemento à utilização da ferramenta 5W2H, que contribui para o planejamento prático das ações de engajamento, a técnica ADKAR oferece um modelo centrado na gestão de mudanças. É essencial para a promoção do engajamento dos servidores no processo de implementação da norma em estudo. Inicialmente, é necessário fortalecer a consciência (*Awareness*) sobre os riscos e responsabilidades legais relacionadas ao tratamento de dados; incluindo campanhas educativas com materiais visuais e ações institucionais internas; em seguida, se deve estimular o desejo (*Desire*) de participar ativamente da mudança, utilizando estratégias motivacionais, pautadas em reconhecimento institucional, incentivo à participação nas capacitações e no alinhamento das ações com a missão do organismo.

Avançando nas etapas, é essencial que se garanta o conhecimento (*Knowledge*) com a capacitação com práticas sobre a legislação em estudo e o seu entorno, bem como sobre os fluxos de tratamento e uso de ferramentas de apoio. Em seguida, vem o processo de desenvolvimento de habilidade (*Ability*), envolvendo a promoção de medidas pertinentes como a implantação de oficinas, recomendando sempre a supervisão técnica pelos setores de compliance nos departamentos que tratam dados pessoais. Por fim, que se implemente reforço (*Reinforcement*), alcançando a institucionalização de rotinas periódicas de monitoramento, feedbacks individuais, auditorias internas, análises de conformidade e



premiações por boas práticas. Dessa forma, consolida-se uma cultura organizacional voltada para a proteção de dados, o que assegura o engajamento sustentável dos servidores.

Dessa forma, verifica-se que a integração entre o 5W2H e a técnica ADKAR revela-se fundamental para a eficiência no processo de engajamento dos servidores públicos. São medidas que podem garantir o alinhamento do planejamento estratégico com a gestão da mudança comportamental, consolidando, uma abordagem completa e eficiente para a implementação da LGPD em órgãos da Administração Pública.

Os resultados indicam que a combinação entre planejamento estruturado e estratégias de gestão da mudança constitui elemento central para o sucesso da implementação da LGPD na Administração Pública.

5. Conclusão

A presente pesquisa buscou analisar a eficiência do processo de engajamento de servidores públicos na implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no contexto da Administração Pública. A investigação permitiu responder à questão de pesquisa proposta, evidenciando que a adoção de instrumentos de planejamento e de gestão da mudança organizacional constitui elemento estratégico para promover o engajamento dos servidores no processo de conformidade normativa.

Os resultados demonstraram que os servidores públicos desempenham papel central na implementação da legislação de proteção de dados, uma vez que são os agentes responsáveis pela operacionalização cotidiana das atividades relacionadas ao tratamento de dados pessoais. Nesse sentido, o estudo evidenciou que a efetividade da conformidade institucional depende não apenas da existência de normas e procedimentos, mas também da conscientização, capacitação e mobilização dos servidores envolvidos nas rotinas administrativas.

A análise do caso estudado possibilitou identificar práticas institucionais relevantes relacionadas ao processo de adequação à LGPD, destacando-se a proposição de um *roadmap* de implementação composto por sete fases, no qual o servidor público ocupa posição central nas ações de planejamento, execução e monitoramento das medidas de conformidade. Complementarmente, a pesquisa indicou que a integração entre a ferramenta 5W2H e a técnica ADKAR pode contribuir significativamente para a eficiência do processo de engajamento institucional, ao alinhar o planejamento das ações organizacionais com estratégias voltadas à gestão da mudança comportamental.

Como contribuição acadêmica e gerencial, o estudo apresenta um modelo aplicável à Administração Pública, capaz de auxiliar gestores e servidores na estruturação de processos de implementação da LGPD, promovendo maior alinhamento entre planejamento estratégico, gestão organizacional e desenvolvimento de uma cultura institucional voltada à proteção de dados pessoais. Dessa forma, o trabalho oferece subsídios teóricos e práticos que podem ser utilizados por órgãos públicos interessados em aprimorar suas estratégias de conformidade com a legislação de proteção de dados.



Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos envolvendo diferentes órgãos e esferas federativas, considerando suas especificidades institucionais e áreas de atuação, como saúde, educação e segurança pública. Também se sugere a investigação de abordagens complementares relacionadas à implementação da privacidade desde a concepção (*privacy by design*), bem como à adoção de medidas técnicas e administrativas voltadas ao fortalecimento da governança de dados no setor público.

Dessa forma, reforça-se que a consolidação de uma cultura institucional de proteção de dados na Administração Pública depende diretamente do alinhamento entre planejamento organizacional, gestão da mudança e engajamento efetivo dos servidores responsáveis pelo tratamento das informações pessoais.

Referências

BANNELL, Ralph I. **Habermas & a Educação**. 2. ed. São Paulo: Autêntica Editora, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 4 mai. 2025.

_____. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 4 mai. 2025.

DOMINGUEZ, G. N.; GORGES, S. C.; SILVA, V. M. D. **Roadmap for implementing smart practices at seaports and terminals**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 15, n. Ed. Espec., p. 73-96, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70701/roadmap-para-implementacao-de-praticas-inteligentes-em-portos-e-terminais>. Acesso em: jun. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Inovando na gestão pública**. Curso Gestão Pública e Inovação. Esther Carvalho (conteudista). Brasília: EV.G, 2023. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/956>. Acesso em: jun. 2025.

FAGUNDES, Jair Antonio *et al.* **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência**. Gestão & Regionalidade, [S. l.], v. 26, n. 78, 2011. DOI: 10.13037/gr.vol26n78.792. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/792. Acesso em: 12 mar. 2026.

FIGUEIRA, E.; ROCHA-PINTO, S. **Artefatos Digitais e (Des)Conexões entre Rotinas: A Experiência de uma Organização em sua Transição Tecnológica**. Teoria e Prática em Administração, v. 14, n. 2, p. 1-14, 2024.



FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. **Repensando a função dirigir**: uma análise a partir de livros introdutórios de administração. Revista Gestão.Org, Recife, v. 8, n. 1, p. 61-80, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7851245>. Acesso em: 12 mar. 2026.

LEVIN, Alexandre. **Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público** – particularidades previstas na LGPD (Lei 13.709/2018). In: POZZO, Augusto Neves Dal (coord.); MARTINS, Ricardo Marcondes (coord.); LGPD e administração pública: uma análise ampla dos impactos. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Sistema de Gestão** - Princípios e Ferramentas. Rio de Janeiro: Érica, 2015.

OLIVEIRA, A. K. C.; SILVA, C. A. C. **Gestão de mudança organizacional durante a pandemia de COVID-19**: um estudo de caso. Perspectivas Contemporâneas, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 1–18, 2024. DOI: 10.54372/pc.2024.v19.3438. Disponível em: <http://periodicos.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3438>. Acesso em: 10 jul. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública**: Foco na Otimização do Modelo Administrativo. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

RONDÔNIA (Estado). **Curso de nivelamento e cartilha de práticas sobre tratamento de dados pessoais é promovido pelo Governo de Rondônia**. Portal do Governo do Estado de Rondônia, Porto Velho, 9 dez. 2022. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/ed-rev-u-curso-de-nivelamento-e-cartilha-de-praticas-sobre-tratamento-de-dados-pessoais-e-promovido-pelo-governo-de-rondonia/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

_____. **Governo de RO conquista 1º lugar em ranking de proteção de dados no Brasil**. Portal do Governo do Estado de Rondônia, Porto Velho, 1 ago. 2025. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/governo-de-ro-conquista-1o-lugar-em-ranking-de-protecao-de-dados-no-brasil/>. Acesso em: 11 mar. 2026.

_____. **Governo de RO reforça boas práticas de proteção de dados na 6ª edição do Frame LGPD**. Portal do Governo do Estado de Rondônia, Porto Velho, 30 nov. 2024a. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/governo-de-ro-reforca-boas-praticas-de-protecao-de-dados-na-6a-edicao-do-frame-lgpd/>. Acesso em: 13 mar. 2026.



_____. **Lei Complementar nº 965, de 20 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do Estado de Rondônia e dá outras providências. Porto Velho: Governo do Estado de Rondônia, 2017. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/LC965%20-%20COMPILADA.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2026.

_____. **Quiz interativo do governo de RO sobre LGPD proporciona experiência de aprendizado lúdica e informativa.** Portal do Governo do Estado de Rondônia, Porto Velho, 8 nov. 2024b. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/quiz-interativo-do-governo-de-ro-sobre-lgpd-proporciona-experiencia-de-aprendizado-ludica-e-informativa/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

_____. Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC). **Cartilha de boas práticas:** tratamento de dados pessoais. Porto Velho: SETIC, 2024c. Disponível em: <https://wiki.setic.ro.gov.br/home/compliance/cartilha>. Acesso em: 13 mar. 2026.

_____. Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC). **Guia de conformidade:** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Porto Velho: SETIC, 2021. v. 2. Disponível em: https://wiki.setic.ro.gov.br/home/compliance/lgpd/conformidade_pdf. Acesso em: 13 mar. 2026.

ROMÃO, Dario; PEDRO FILHO, Flávio de São. **Gestão pública com foco nos conceitos de accountability** / Public management focusing on accountability concepts. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 7, n. 10, p. 98004–98020, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n10-222. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/37936>. Acesso em: 12 mar. 2026.

SANTOS, Marcela de Oliveira. **Regulação do tratamento de dados pessoais no Brasil** – o estado da arte. In: POZZO, Augusto Neves Dal (coord.); MARTINS, Ricardo Marcondes (coord.); LGPD e administração pública: uma análise ampla dos impactos. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **5W2H:** o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. SEBRAE-SC, 2025. Blog. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 11 mai. 2025.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017.



TAVARES, Júnior Rafael; PEDRO FILHO, Flávio de São. **Estudos das medidas atitudinais de pessoas na gestão de projetos públicos**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, p. 8416-8430, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2219>. Acesso em: 22 mai. 2025.

VIEIRA, Elba Lúcia de Carvalho. **A proteção de dados desde a concepção (*by design*) e por padrão (*by default*)**. In: MALDONADO, Viviane Nóbrega (coord.). LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais: manual de implementação. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.