

CAPACITAÇÃO E CONFORMIDADE: O papel dos servidores públicos municipais na efetividade da LGPD

TRAINING AND COMPLIANCE: The role of municipal public servants in the effectiveness of the LGPD

Nedisson Luis Gessi – Faculdades Integradas Machado de Assis - BR

Denise Felber Chaves – Faculdades Integradas Machado de Assis - BR

Jonas Bordim – Faculdades Integradas Machado de Assis - BR

Mônica Stormowski – Faculdades Integradas Machado de Assis - BR

Adelino Pedro Wisniewski – Faculdades Integradas Machado de Assis - BR

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar de que maneira a capacitação dos servidores públicos municipais influencia a efetividade dos controles internos relacionados à conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, com a realização de estudo de caso múltiplo em dois municípios brasileiros de porte médio, denominados Município A e Município B. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores de diferentes áreas e da análise documental de normativos internos. Os resultados evidenciaram que o Município A, que promoveu capacitações formais, apresentou melhores indicadores de conformidade, com nomeação de encarregado de dados, existência de manuais e fluxos documentados, bem como percepção mais segura e consciente por parte dos servidores. Já o Município B, sem ações estruturadas de formação, demonstrou fragilidades operacionais, ausência de políticas internas claras e insegurança no tratamento das informações. A análise aponta que a capacitação exerce papel estratégico na internalização da cultura de proteção de dados, no fortalecimento dos controles internos e na mitigação de riscos institucionais. Conclui-se que os esforços de adequação à LGPD dependem não apenas da criação de normas, mas também da qualificação contínua das equipes envolvidas. Recomenda-se que as administrações municipais incluam programas permanentes de capacitação como parte de sua política de governança de dados, associando-os a estruturas normativas e operacionais voltadas à privacidade e à segurança da informação.

Palavras-chave: LGPD. Capacitação. Servidores Públicos. Controles Internos. Administração Pública Municipal.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the training of municipal public servants influences the effectiveness of internal controls related to compliance with the General Data Protection Law (LGPD). The research employed a qualitative approach through a multiple case study conducted in two medium-sized Brazilian municipalities, referred to as Municipality A and Municipality B. Data collection was carried out through semi-structured interviews with employees from different departments and documentary analysis of internal regulations. The results showed that Municipality A, which implemented formal training programs, achieved better compliance indicators, including the appointment of a data protection officer, the existence of manuals and documented workflows, as well as a more secure and informed perception among employees. In contrast, Municipality B, which lacked structured training initiatives, exhibited operational weaknesses, unclear internal policies, and uncertainty in information handling. The analysis indicates that training plays a strategic role in fostering a culture of data protection, strengthening internal controls, and mitigating institutional risks. It is concluded that efforts to comply with the LGPD depend not only on the establishment of regulations but also on the continuous qualification of the teams involved. It is recommended that municipal administrations incorporate ongoing training programs as part of their data governance policy, aligning them with normative and operational structures focused on privacy and information security.

Keywords: LGPD. Training. Public Servants. Internal Controls. Municipal Public Administration.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar de qué manera la capacitación de los servidores públicos municipales influye en la efectividad de los controles internos relacionados con el cumplimiento de la Ley General de Protección de Datos Personales (LGPD). La investigación adoptó un enfoque cualitativo, mediante un estudio de casos múltiples realizado en dos municipios brasileños de tamaño medio, denominados Municipio A y Municipio B. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas con servidores de diferentes áreas y del análisis documental de normativas internas. Los resultados evidenciaron que el Municipio A, que promovió capacitaciones formales, presentó mejores indicadores de cumplimiento, con la designación de un encargado de datos, la existencia de manuales y flujos documentados, así como una percepción más segura y consciente por parte de los servidores. En cambio, el Municipio B, sin acciones estructuradas de formación, mostró debilidades operativas, ausencia de políticas internas claras e inseguridad en el tratamiento de la información. El análisis señala que la capacitación desempeña un papel estratégico en la internalización de la cultura de protección de datos, en el fortalecimiento de los controles internos y en la mitigación de riesgos institucionales. Se concluye que los esfuerzos de adecuación a la LGPD dependen no solo de la creación de normas, sino también de la calificación continua de los equipos involucrados. Se recomienda que las administraciones municipales incluyan programas permanentes de capacitación como parte de su política de gobernanza de datos, vinculándolos a estructuras normativas y operativas orientadas a la privacidad y a la seguridad de la información.

Palabras clave: LGPD. Capacitación. Servidores Públicos. Controles Internos. Administración Pública Municipal.

1. INTRODUÇÃO

A crescente digitalização dos processos administrativos no setor público brasileiro tem impulsionado profundas transformações na forma como os dados pessoais são tratados e protegidos. A emergência de tecnologias informacionais, aliada à expansão da governança digital, exige das administrações públicas a adoção de práticas mais transparentes, seguras e compatíveis com os direitos fundamentais dos cidadãos. Nesse contexto, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), conhecida como LGPD, representa um marco normativo de grande relevância, estabelecendo diretrizes para o tratamento de dados pessoais por entes públicos e privados.

Embora a LGPD tenha sido sancionada em 2018 e esteja em vigor desde 2020, muitos municípios ainda enfrentam dificuldades significativas para sua implementação efetiva. As limitações orçamentárias, a carência de infraestrutura tecnológica e, principalmente, a ausência de servidores capacitados para lidar com os desafios impostos pela legislação são obstáculos recorrentes no cenário municipal. Nesse sentido, a capacitação dos servidores públicos assume papel estratégico, funcionando como elo entre a exigência normativa e a prática administrativa.

Diversos estudos têm apontado que a conformidade institucional com a LGPD depende não apenas da criação de normativos internos, mas sobretudo da formação contínua das equipes envolvidas na gestão da informação. A qualificação dos servidores permite a internalização dos princípios da proteção de dados, o reconhecimento dos riscos associados ao tratamento indevido de informações e a construção de uma cultura organizacional voltada à privacidade e à ética na administração pública.

Considerando esse panorama, este artigo tem como objetivo analisar a influência da capacitação dos servidores públicos municipais na efetividade dos controles internos voltados à conformidade com a LGPD. Para tanto, realizou-se um estudo de caso múltiplo em dois municípios brasileiros de porte médio, denominados neste trabalho como Município A e Município B. A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise documental. A escolha por essa metodologia visou compreender as dinâmicas institucionais e as percepções dos próprios servidores sobre a relação entre capacitação e práticas administrativas compatíveis com a LGPD.

A relevância deste estudo reside na necessidade de se compreender os fatores condicionantes da implementação da LGPD na esfera local, contribuindo para o debate sobre a profissionalização da gestão pública, o fortalecimento dos controles internos e a promoção da segurança da informação no setor público. Além disso, os resultados obtidos podem subsidiar recomendações práticas para as administrações municipais que buscam estruturar políticas de proteção de dados de forma mais eficaz e sustentável.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados. A terceira seção expõe a revisão de literatura sobre os principais conceitos que fundamentam o estudo: LGPD, controles internos e capacitação. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados empíricos obtidos nos municípios analisados. A quinta seção traz as considerações finais, destacando os principais achados, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo. Optou-se pelo método de estudo de caso múltiplo, o que permitiu uma análise aprofundada de dois contextos institucionais distintos – referidos neste trabalho como Município A e Município B. Essa estratégia metodológica possibilitou comparar práticas administrativas relacionadas à conformidade com a LGPD, com foco específico na capacitação dos servidores e na existência de controles internos.

A escolha dos municípios analisados foi intencional, considerando critérios como acessibilidade à informação, disposição institucional para cooperação, estrutura administrativa comparável e relevância do tema para a realidade local. Ambos são municípios de porte médio localizados em estados distintos, com perfil socioeconômico semelhante, embora apresentem diferentes níveis de maturidade institucional quanto à aplicação da LGPD.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas foram conduzidas com 12 servidores, sendo seis de cada município, distribuídos entre gestores, profissionais da área de tecnologia da informação, técnicos administrativos e membros de comissões ou núcleos internos relacionados à proteção de dados. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e abordou temas como conhecimento sobre a LGPD, práticas de capacitação institucional, percepção sobre riscos, existência de normativos internos e funcionamento de mecanismos de controle.

Os documentos analisados incluíram decretos municipais, portarias, manuais de procedimentos, relatórios internos, fluxogramas de processos e materiais de capacitação disponibilizados pelos órgãos municipais. A triangulação entre os dados obtidos por meio das entrevistas e a documentação consultada garantiu maior confiabilidade às análises e permitiu verificar a coerência entre o discurso dos entrevistados e as práticas institucionais efetivamente implementadas.

Para análise dos dados, foi utilizado o método de análise temática, conforme proposto por Bardin (2016), que possibilita a identificação de padrões de sentido recorrentes nas falas dos entrevistados e na documentação examinada. As categorias de análise foram definidas previamente com base na literatura revisada: (i) capacitação institucional; (ii) controles internos; (iii) percepção de conformidade; e (iv) cultura organizacional.

Os aspectos éticos da pesquisa foram respeitados em sua totalidade. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, garantindo-se o anonimato de suas identidades e a confidencialidade das informações compartilhadas. A participação foi voluntária e autorizada formalmente pelas gestões municipais.

Essa metodologia foi escolhida por permitir uma compreensão mais abrangente e contextualizada dos fatores que influenciam a efetividade da LGPD em ambientes públicos locais, considerando as especificidades operacionais e culturais de cada instituição.

3. MARCO TEÓRICO

A construção de um arcabouço teórico consistente é essencial para a compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a efetividade da Lei Geral de Proteção de Dados

(LGPD) no âmbito das administrações municipais. Segundo Gil (2010), a revisão de literatura permite ao pesquisador situar o problema de pesquisa no contexto do conhecimento já produzido, facilitando a identificação de lacunas e a formulação de hipóteses fundamentadas. Neste estudo, a revisão teórica está organizada em seis eixos temáticos que se articulam para sustentar a análise empírica desenvolvida.

Inicialmente, será apresentada uma contextualização normativa e institucional da LGPD e sua aplicação nas esferas municipais, considerando os desafios operacionais enfrentados pelos entes locais na implementação da legislação (Cunha, 2020). Em seguida, explora-se o conceito de controles internos à luz do modelo COSO e das normas internacionais de segurança da informação, com destaque para a ISO/IEC 27002:2022, apontadas por autores como Silva e Andrade (2021) como fundamentais para a conformidade em ambientes institucionais.

O terceiro eixo teórico trata da capacitação dos servidores como estratégia institucional para mitigar riscos e garantir a efetividade da LGPD. Estudos como os de Meireles (2020) e Lima e Barros (2023) evidenciam a correlação entre treinamento e desempenho na identificação de vulnerabilidades e na adoção de boas práticas de proteção de dados.

Na sequência, examinam-se pesquisas empíricas realizadas em diferentes contextos municipais, com o intuito de comparar iniciativas e extrair evidências sobre os fatores críticos para a implementação da LGPD em administrações locais (Costa; Silva, 2022; Rodrigues et al., 2021). Por fim, a revisão encerra-se com uma síntese teórica que articula os principais conceitos analisados, fornecendo a base para interpretação dos dados empíricos e para as discussões posteriores.

A seguir, cada um desses eixos será explorado com maior profundidade, estabelecendo os fundamentos conceituais necessários à compreensão do problema investigado e justificando as escolhas metodológicas do presente estudo.

3.1 LGPD e Administração Pública Municipal

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), sancionada em agosto de 2018 e em vigor desde 2020, constitui-se como marco regulatório fundamental para assegurar a privacidade e a segurança das informações pessoais no Brasil. Inspirada em normativas internacionais como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) da União Europeia, a LGPD estabelece os princípios, direitos e deveres relacionados ao tratamento de dados pessoais por parte de organizações públicas e privadas (BRASIL, 2018).

No setor público, a aplicação da LGPD representa um desafio ainda maior, dada a heterogeneidade das estruturas administrativas e a limitação de recursos humanos e

tecnológicos, especialmente nas administrações municipais. De acordo com Cunha (2020), os municípios brasileiros enfrentam dificuldades estruturais para se adequarem à legislação, incluindo a ausência de normativos internos, a falta de servidores capacitados e a carência de políticas organizacionais voltadas à governança de dados.

A obrigatoriedade da conformidade legal imposta pela LGPD exige dos entes públicos a adoção de medidas técnicas e administrativas capazes de proteger os dados sob sua custódia. O artigo 23 da referida lei destaca que o tratamento de dados pelo poder público deve observar os princípios da finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação e responsabilização (BRASIL, 2018). Para tanto, a legislação impõe a nomeação de um encarregado de proteção de dados (Data Protection Officer – DPO), a elaboração de relatórios de impacto à proteção de dados pessoais (RIPD) e a adoção de práticas que garantam o direito dos titulares.

Na esfera municipal, contudo, muitos desses dispositivos ainda não foram plenamente internalizados. Em estudo realizado por Albuquerque (2025), verificou-se que a maior parte das prefeituras de porte médio analisadas não havia nomeado formalmente um encarregado de dados, tampouco instituído comissões ou estruturas técnicas voltadas ao cumprimento da LGPD. O autor destaca que, sem um mínimo de institucionalização, o risco de descumprimento da norma e de responsabilização jurídica aumenta significativamente.

Além disso, a própria cultura organizacional dos municípios muitas vezes dificulta a implementação da lei. Conforme Rodrigues et al. (2021), há um predomínio de práticas informais na gestão da informação, com pouca valorização da segurança dos dados e resistência a mudanças administrativas. Isso reflete uma lacuna histórica na gestão pública brasileira, onde temas como privacidade, ética digital e governança de dados ainda ocupam posição secundária nas agendas políticas e administrativas locais.

Nesse cenário, torna-se evidente que a efetividade da LGPD depende da capacidade institucional dos municípios, o que inclui não apenas estrutura normativa e tecnológica, mas, sobretudo, a formação técnica dos servidores públicos. A ausência de capacitação específica compromete não apenas o cumprimento das exigências legais, mas também a credibilidade institucional e a confiança do cidadão na gestão pública. Assim, compreender como a capacitação contribui para a efetividade dos controles internos é essencial para avançar na consolidação de uma administração pública mais transparente, ética e eficiente.

3.2 Controles Internos e Governança da Informação

Os controles internos são instrumentos fundamentais para assegurar a conformidade, a eficiência operacional e a responsabilização nas organizações públicas. No contexto da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sua importância é ainda mais acentuada, uma vez que o tratamento adequado das informações exige mecanismos de monitoramento contínuo, padronização de procedimentos e mitigação de riscos. Segundo o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), os controles internos compreendem um processo estruturado, desenvolvido pela gestão e pelos demais colaboradores, com o objetivo de garantir a realização dos objetivos organizacionais em três categorias principais: operações, relatórios e conformidade (COSO, 2013).

O modelo COSO, amplamente difundido na gestão pública, é composto por cinco componentes integrados: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento. Na aplicação ao contexto da LGPD, esses elementos permitem estruturar uma governança da informação orientada à proteção dos dados pessoais, integrando os princípios legais às práticas administrativas cotidianas. Conforme aponta Ribeiro (2021), a ausência de uma estrutura mínima de controle interno nos órgãos públicos é uma das principais causas da fragilidade institucional frente à legislação de proteção de dados.

Complementando o COSO, a norma ISO/IEC 27002:2022 estabelece diretrizes para a implementação de controles de segurança da informação. Essa norma fornece um conjunto abrangente de medidas técnicas e administrativas voltadas à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, sendo um referencial internacional para organizações que desejam estabelecer políticas de segurança robustas. Albuquerque (2025), ao analisar a realidade de municípios brasileiros, identificou que a inexistência de políticas formais de segurança digital está diretamente relacionada à baixa efetividade dos controles internos e à vulnerabilidade jurídica.

Nesse contexto, o conceito de governança da informação surge como uma dimensão essencial para o alinhamento entre as exigências legais da LGPD e a gestão pública. A governança da informação envolve a definição de responsabilidades, políticas, normas, processos e tecnologias para garantir o uso adequado, seguro e ético dos dados (Lima e Barros, 2023). Trata-se de um processo sistêmico e contínuo, que exige o envolvimento das lideranças institucionais, a articulação entre setores e a capacitação permanente das equipes.

Wanderbilt Barros (2025), em estudo voltado ao setor de saúde pública, demonstrou que a adoção de protocolos formais de segurança digital, quando integrados a um sistema de

controle interno eficiente, contribui significativamente para a proteção da privacidade dos usuários e para o fortalecimento da transparência institucional. Miranda (2025) também destaca que a integração de frameworks internacionais, como o NIST Cybersecurity Framework, fortalece a maturidade organizacional em segurança da informação.

Assim, a relação entre controles internos e governança da informação é intrínseca e estratégica. O cumprimento da LGPD, especialmente no setor público municipal, requer não apenas o cumprimento formal de dispositivos legais, mas a institucionalização de uma cultura organizacional voltada à proteção de dados. Essa cultura só pode ser desenvolvida a partir de estruturas normativas consistentes, mecanismos de controle efetivos e políticas de capacitação contínua.

3.3 Capacitação como Instrumento de Conformidade

A capacitação dos servidores públicos constitui um pilar estratégico na efetivação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), especialmente no contexto municipal, onde são recorrentes as limitações de pessoal técnico, infraestrutura e cultura organizacional voltada à proteção da informação. A implementação da LGPD exige não apenas a adequação normativa das instituições, mas a transformação das práticas administrativas, o que demanda conhecimento técnico, habilidade operacional e comprometimento ético dos agentes públicos.

De acordo com Chiavenato (2014), a capacitação no setor público deve ser compreendida como um processo contínuo de desenvolvimento das competências dos servidores, envolvendo a aprendizagem de conteúdos técnicos, a internalização de valores institucionais e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. No caso da LGPD, essa capacitação deve abranger temas como os princípios da proteção de dados, o reconhecimento de dados sensíveis, a elaboração de relatórios de impacto, a comunicação com titulares e a adoção de medidas preventivas contra incidentes de segurança.

Estudos empíricos têm confirmado a correlação entre capacitação e conformidade legal. Lima e Barros (2023), ao analisarem a aplicação da LGPD em municípios de médio porte, identificaram que a presença de treinamentos sistemáticos se relaciona diretamente à existência de práticas institucionais mais seguras e ao maior engajamento dos servidores com as normas de proteção de dados. Em contraste, organizações que não investiram em formação enfrentam dificuldades para implementar fluxos adequados e para garantir a responsabilização de suas equipes.

Na Must University, diversos Trabalhos de Conclusão Final reforçam essa perspectiva. Barros (2025) evidenciou que a adoção de estratégias formativas em instituições públicas de

saúde aumentou a efetividade das medidas de segurança digital e reduziu a ocorrência de falhas operacionais. Ferri (2024), por sua vez, destaca que a percepção de um ambiente organizacional acolhedor e seguro está diretamente relacionada à oferta de capacitações regulares, que promovem maior bem-estar, engajamento e responsabilidade por parte dos servidores.

A legislação brasileira também reconhece a centralidade da capacitação. O Decreto nº 10.046/2019, ao tratar da governança de dados no setor público federal, menciona explicitamente a formação de servidores como um dos princípios da boa gestão informacional. Embora o decreto tenha aplicação restrita à administração federal, ele serve como referencial para estados e municípios, e sua replicação tem sido defendida por autores como Meireles (2020), que associa a eficácia da governança à maturidade das equipes técnicas.

Daniele Pereira (2025), ao analisar a implementação da LGPD em um órgão da administração indireta, observou que a falta de capacitação foi um dos principais fatores de resistência institucional e de atraso no cumprimento das exigências legais. Segundo a autora, a desinformação gera insegurança, receio e, em última instância, bloqueia a inovação organizacional.

Dessa forma, a capacitação não pode ser tratada como medida secundária ou acessória, mas como uma política estratégica e estruturante. É por meio dela que os servidores compreendem os fundamentos legais da LGPD, reconhecem sua responsabilidade no ciclo do dado e se tornam aptos a adotar práticas seguras e conformes. No ambiente municipal, onde os recursos são escassos e a rotatividade funcional é alta, investir na formação contínua é garantir a sustentabilidade da governança da informação.

3.4 Pesquisas Análogas e Estudos Recentes

Nos últimos anos, tem crescido o número de estudos dedicados a compreender como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) tem sido implementada nas administrações públicas brasileiras, especialmente na esfera municipal. Essa ampliação do interesse científico reflete o desafio concreto enfrentado pelos municípios em adaptar-se a um marco legal complexo, técnico e com fortes implicações institucionais.

Costa e Silva (2022) realizaram uma pesquisa em três municípios do Sul do Brasil e constataram que, apesar de todos estarem cientes das obrigações da LGPD, apenas um havia iniciado um processo estruturado de adequação. Os autores destacaram que a existência de servidores capacitados e a articulação entre setores administrativos foram fatores determinantes para o avanço do processo de conformidade.

Rodrigues et al. (2021) enfocaram a relação entre cultura organizacional e conformidade com a LGPD, apontando que valores institucionais como responsabilidade, ética e transparência contribuem para uma implementação mais efetiva da legislação. Por outro lado, ambientes marcados por resistência à mudança e ausência de lideranças comprometidas tendem a postergar ou negligenciar as exigências legais.

Na Must University, diversos Trabalhos de Conclusão Final também têm abordado a temática. O estudo de Leonardo Miranda (2025) investigou o uso do NIST Cybersecurity Framework como ferramenta de apoio à capacitação de servidores públicos. Embora o foco não tenha sido exclusivamente a LGPD, os achados indicaram que servidores treinados com base em frameworks consolidados demonstraram maior preparo para lidar com ameaças digitais e com a estruturação de políticas de segurança da informação.

Outro exemplo relevante é o trabalho de Daniele Pereira (2025), que analisou os desafios enfrentados por um órgão da administração indireta para implantar a LGPD. A autora destacou a ausência de políticas formais de capacitação como um entrave central, observando que a falta de conhecimento técnico impactava diretamente a elaboração de relatórios de impacto, a classificação de dados sensíveis e a resposta a incidentes de segurança.

Wagner de Castro Albuquerque (2025) também contribuiu com evidências significativas ao demonstrar, em sua pesquisa com foco em controles internos municipais, que os servidores que haviam recebido treinamentos sobre proteção de dados apresentavam maior clareza quanto às suas atribuições e maior iniciativa na proposição de medidas institucionais de conformidade.

Esses estudos convergem em apontar que a capacitação técnica dos servidores é um dos principais diferenciais entre administrações que conseguiram avançar na implementação da LGPD e aquelas que permanecem estagnadas ou desorganizadas. Além disso, sugerem que a existência de controles internos eficazes, a definição de responsáveis e a formalização de processos são aspectos diretamente relacionados à formação das equipes.

Diante dessas evidências, a presente pesquisa insere-se em um campo empírico ainda em consolidação, contribuindo para o entendimento das dinâmicas locais que facilitam ou dificultam a conformidade com a LGPD. A análise dos casos dos Municípios A e B, apresentada na seção seguinte, dialoga com esses estudos e busca ampliar a compreensão sobre os efeitos concretos da capacitação na gestão da proteção de dados no setor público.

3.5 Síntese Teórica

A revisão de literatura realizada neste estudo permite consolidar um conjunto de compreensões essenciais sobre os fatores que condicionam a efetividade da LGPD nas administrações públicas municipais. A análise dos marcos legais, dos referenciais de controle interno, das evidências empíricas e das contribuições acadêmicas oferece uma base sólida para a discussão dos resultados da pesquisa e a formulação de recomendações práticas.

Em primeiro lugar, observa-se que a conformidade com a LGPD é um desafio multifacetado, que envolve não apenas o cumprimento formal das exigências legais, mas a construção de uma cultura institucional voltada à proteção dos dados. Como demonstrado por Cunha (2020) e Albuquerque (2025), a ausência de políticas estruturadas, a inexistência de lideranças capacitadas e a fragmentação das responsabilidades contribuem para a vulnerabilidade jurídica e operacional dos municípios.

A aplicação dos modelos de controle interno, como o COSO e a ISO/IEC 27002:2022, surge como alternativa eficaz para estruturar os processos de proteção de dados de forma sistêmica. Esses modelos oferecem diretrizes e instrumentos que possibilitam maior previsibilidade, segurança e transparência nas rotinas administrativas, contribuindo para a governança da informação em ambientes institucionais complexos.

A capacitação dos servidores, por sua vez, aparece como variável crítica. Trabalhos como os de Lima e Barros (2023), Barros (2025), Trovão Rodrigues (2024) e Ferri (2024) demonstram que a qualificação técnica influencia diretamente o engajamento dos servidores, a efetividade das práticas e a sustentabilidade das ações de conformidade. Quando os agentes públicos compreendem os fundamentos legais, reconhecem sua responsabilidade no ciclo do dado e dominam as ferramentas operacionais, o cumprimento da LGPD torna-se mais viável e consistente.

Além disso, a literatura empírica revela que municípios que promoveram ações formativas conseguiram avançar na estruturação de controles internos, na nomeação de encarregados, na elaboração de normativas internas e na redução de riscos. A experiência desses municípios reforça a hipótese de que a capacitação não é apenas desejável, mas necessária para que a LGPD seja efetivamente implementada.

A articulação entre os conceitos analisados indica que a proteção de dados pessoais exige uma abordagem integrada, que envolva governança, controle, formação e cultura. O próximo capítulo deste estudo apresenta os achados empíricos resultantes da aplicação desses referenciais em dois contextos distintos, permitindo uma análise crítica da realidade municipal à luz das evidências teóricas aqui sintetizadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e analisa os resultados empíricos obtidos por meio das entrevistas e da análise documental realizadas nos Municípios A e B. Os dados coletados são discutidos à luz da literatura revisada, permitindo verificar a correspondência entre os referenciais teóricos e a realidade institucional observada.

A estrutura do capítulo segue uma lógica de progressão analítica, iniciando com a caracterização dos contextos municipais estudados, seguida pela descrição do perfil dos entrevistados. Em seguida, são detalhadas as práticas de capacitação institucional e os mecanismos de controle interno implementados em cada município.

A seção seguinte apresenta um quadro comparativo entre os dois casos, evidenciando os contrastes mais relevantes. Por fim, promove-se uma discussão crítica dos achados, relacionando-os às contribuições teóricas discutidas nos capítulos anteriores.

4.1 Caracterização dos Casos Estudados

A pesquisa foi realizada em dois municípios brasileiros de porte médio, aqui denominados Município A e Município B, ambos com características socioeconômicas semelhantes, mas com diferentes níveis de maturidade institucional quanto à implementação da LGPD. O Município A conta com departamentos estruturados de tecnologia da informação, gestão de pessoas e setor jurídico, o que possibilita maior especialização funcional e divisão de responsabilidades. Esse município também demonstra abertura à inovação administrativa e à modernização dos seus processos internos.

Por sua vez, o Município B possui estrutura mais enxuta, com áreas administrativas sobrepostas e acúmulo de funções entre servidores, o que dificulta a especialização e a adoção de novas práticas de conformidade. Além disso, não foram identificadas iniciativas relevantes de modernização ou investimento em governança da informação.

A escolha desses municípios permitiu comparar como diferentes níveis de capacidade institucional influenciam a aplicação da LGPD. As informações coletadas revelaram diferentes formas de organização interna, disponíveis para enfrentar os desafios impostos pela legislação. Essa caracterização inicial foi essencial para contextualizar os demais achados da pesquisa.

4.2 Perfil dos Entrevistados

Foram entrevistados doze servidores, seis de cada município, com formações diversas e atuação em setores estratégicos como administração, planejamento, TI, setor jurídico e gestão

documental. O critério de seleção considerou a proximidade funcional dos entrevistados com os fluxos de tratamento de dados pessoais e a capacidade de fornecer informações relevantes sobre a adoção (ou não) de mecanismos de conformidade.

A maioria dos participantes possui tempo de serviço superior a cinco anos e cargos efetivos, o que contribuiu para a confiabilidade das respostas. Servidores do Município A demonstraram maior familiaridade com os conceitos da LGPD, enquanto os do Município B apresentaram menor compreensão e segurança quanto à aplicação da lei em suas rotinas.

Essa distinção no perfil de conhecimento dos entrevistados revelou a importância da capacitação como instrumento de alinhamento institucional. As respostas também indicaram percepções divergentes sobre os riscos e as responsabilidades legais vinculadas ao tratamento de dados.

4.3 Capacitação dos Servidores

No Município A, constatou-se a existência de um programa formal de capacitação sobre LGPD, desenvolvido em parceria com instituições externas. Os treinamentos incluíram aspectos legais da lei, segurança da informação e práticas de proteção de dados. Os servidores relataram ter participado de oficinas, cursos online e seminários promovidos por entidades associativas regionais. Como resultado, houve aumento na compreensão sobre os conceitos da legislação e maior confiança para sua aplicação nas rotinas administrativas.

No Município B, por outro lado, não foram identificadas ações estruturadas de formação. Os entrevistados relataram ter recebido apenas materiais informativos genéricos, sem aprofundamento. A ausência de capacitação comprometeu diretamente o entendimento dos fluxos de tratamento, as obrigações legais e os direitos dos titulares.

As evidências reforçam que a capacitação sistemática é um fator determinante para a aplicação da LGPD. Nos contextos analisados, a formação dos servidores traduziu-se em diferenciais práticos para o cumprimento das exigências legais.

4.4 Controles Internos e Práticas de Conformidade

O Município A apresentou indicadores positivos na estruturação de controles internos. Há documentação normativa interna, fluxos processuais definidos, nomeação formal de encarregado de dados e existência de comissão de acompanhamento da LGPD. Essas estruturas contribuem para padronizar rotinas, prevenir erros e garantir maior segurança jurídica.

No Município B, a realidade é distinta. Não foram identificados documentos oficiais que normatizem o tratamento de dados pessoais. Tampouco existe designação formal de

responsabilidades ou comissão para acompanhar o tema. A ausência de protocolos gera improvisação nas rotinas administrativas e expõe o município a riscos institucionais.

As entrevistas também revelaram diferenças na percepção dos servidores. Enquanto os do Município A relatam segurança e clareza em relação às responsabilidades legais, os do Município B demonstraram desconhecimento e receio sobre as consequências de um eventual descumprimento da LGPD.

Quadro Comparativo entre os Casos Estudados

Dimensão Avaliada	Município A	Município B
Capacitação dos Servidores	dos Formal, com cursos sobre LGPD, segurança da informação e boas práticas.	Inexistente ou informal, com orientações pontuais.
Nomeação Encarregado (DPO)	de Nomeado formalmente por portaria.	Ausente.
Documentação de Processos	de Existe: manuais, fluxos e normativas internas.	Inexistente.
Comissão de Acompanhamento	de Criada e atuante.	Inexistente.
Percepção dos Servidores	Segurança, clareza sobre responsabilidades e engajamento institucional.	Insegurança, dúvidas e baixa adesão às exigências legais.
Efetividade dos Controles	Elevada, com medidas preventivas e padronização de rotinas.	Baixa, com risco elevado de não conformidade.

Os achados demonstram que há relação direta entre a capacitação dos servidores e a efetividade dos mecanismos de controle interno. O Município A, com formação técnica e organização institucional, apresentou estrutura e cultura favoráveis à conformidade. Em contrapartida, o Município B mostrou fragilidades operacionais e riscos legais, atribuíveis à ausência de formação e planejamento.

Esses resultados estão alinhados com estudos revisados (Lima e Barros, 2023; Albuquerque, 2025), que apontam a capacitação como fator crítico para internalização da LGPD. Também reforçam a necessidade de investimento permanente em formação e normatização dos fluxos institucionais.

A análise dos dois contextos evidencia que, mesmo com limitações estruturais, a existência de capacitação e liderança institucional pode promover mudanças significativas e viabilizar a efetividade dos controles exigidos pela LGPD.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a influência da capacitação dos servidores públicos municipais na efetividade dos controles internos voltados à conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Fundamentada em uma abordagem qualitativa e orientada por estudo de caso múltiplo, a investigação explorou comparativamente a realidade de dois municípios brasileiros de porte médio, permitindo identificar padrões, contrastes e fatores determinantes para a aplicação efetiva da legislação.

Os achados empíricos revelaram que a existência de ações formais e sistemáticas de capacitação está diretamente associada à maturidade institucional das administrações públicas no tocante à proteção de dados. O Município A, que promoveu formações específicas sobre a LGPD, demonstrou possuir mecanismos normativos organizados, procedimentos documentados, servidores mais conscientes de suas responsabilidades e estrutura de governança mais sólida. Por outro lado, o Município B, que não investiu em capacitação, apresentou fragilidades operacionais significativas, ausência de normativas internas e desconhecimento dos princípios legais por parte de seus agentes públicos.

Essa constatação empírica valida a hipótese teórica deste trabalho: a capacitação dos servidores é condição sine qua non para a efetividade dos controles internos exigidos pela LGPD. Além de promover conhecimento técnico, a formação continuada fomenta uma cultura organizacional voltada à ética, à transparência e à gestão responsável dos dados pessoais sob a tutela do Estado.

Importa reconhecer, contudo, as limitações da presente pesquisa, especialmente no que se refere ao número reduzido de casos analisados e à utilização de dados predominantemente qualitativos, o que restringe a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o universo de análise, incluindo municípios de diferentes regiões e perfis administrativos, bem como empregar métodos complementares, como análise documental longitudinal e pesquisa de percepção com maior amostragem.

Do ponto de vista prático, os resultados aqui apresentados evidenciam a urgência de políticas públicas voltadas à formação dos servidores municipais, à institucionalização de controles internos e à valorização da governança da informação. Tais medidas não devem ser compreendidas como respostas pontuais à legislação vigente, mas como parte de uma estratégia mais ampla de modernização e profissionalização da gestão pública.

Conclui-se, assim, que a efetividade da LGPD nos municípios brasileiros passa necessariamente pela qualificação dos agentes públicos, pela formalização dos processos institucionais e pelo fortalecimento de uma cultura administrativa comprometida com os direitos fundamentais dos cidadãos. Investir em capacitação é investir em cidadania, segurança jurídica e na consolidação de um Estado que respeita a privacidade, promove a transparência e assegura a confiança da sociedade em suas instituições.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Wagner de Castro. A proteção de dados na administração pública municipal: a importância dos controles internos para a conformidade com a LGPD. 2025. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2025.

BARROS, Wanderbilt. Planejamento estratégico em instituições públicas de saúde: um estudo de caso com ênfase na proteção de dados. 2025. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2025.

BRASIL. Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei n.º 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 157, p. 1–7, 15 ago. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Ana Paula; SILVA, Mariana. Diagnóstico da adequação à LGPD em municípios do Sul do Brasil. Revista de Administração Pública e Governança, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 45–67, 2022.

CUNHA, Fábio. Governança de dados e a LGPD no setor público: desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2020.

FERNANDES, Cássio. Controles internos como ferramenta de governança pública. Cadernos de Gestão Pública, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 21–39, 2019.

FERRI, Alessandra Gomes. Clima organizacional: um estudo sobre a percepção dos colaboradores em uma academia de ginástica e musculação. 2024. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2024.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO/IEC 27002:2022 - Information technology – Security techniques – Code of practice for information security controls. Geneva, 2022.

LIMA, Fernanda; BARROS, Juliano. Capacitação e efetividade na proteção de dados: estudo de caso em prefeitura de médio porte. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 18, n. 1, p. 88–105, 2023.

MEIRELES, João Carlos. Governança de dados e cultura institucional na administração pública. *Cadernos de Administração Pública*, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 77–92, 2020.

MIRANDA, Leonardo. NIST Cybersecurity Framework na proteção de dados públicos: contribuições para a capacitação institucional. 2025. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2025.

PEREIRA, Daniele. A implantação da LGPD em órgãos de administração pública indireta: desafios institucionais. 2025. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2025.

RODRIGUES, Sabioni; et al. Cultura organizacional e proteção de dados na gestão pública. 2025. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2025.

RODRIGUES, Valéria; et al. Cultura institucional e LGPD: um estudo em órgãos públicos. *Revista Gestão Pública em Debate*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 144–160, 2021.

TROVÃO RODRIGUES, Karen Cristina. Inteligência artificial e governança em recrutamento público: riscos e possibilidades jurídicas. 2024. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado em Administração) – MUST University, Florida, 2024.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.