

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS
NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

MIGUEL DE PAULA CZEDER

**AS BOAS PRÁTICAS DA LGPD COMO INSTRUMENTO INSTITUCIONAL DE
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

2022

MIGUEL DE PAULA CZEDER

**AS BOAS PRÁTICAS DA LGPD COMO INSTRUMENTO INSTITUCIONAL DE
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios – Nível Mestrado Profissional – da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Pellin

Porto Alegre

2022

C998b Czeder, Miguel de Paula.

As boas práticas da LGPD como instrumento institucional de confiança organizacional / por Miguel de Paula Czeder. -- Porto Alegre, 2022.

97 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, Porto Alegre, RS, 2022.

Orientação: Prof^a Dr^a Daniela Pellin, Escola de Direito.

1.Direito empresarial. 2.Proteção de dados. 2.Confiança do consumidor. 3.Proteção da confiança (Direito) – Brasil. 4.Governança da internet. 5.Direito à privacidade. 6.Ensino superior – Efeito de inovações tecnológicas. 7.Inteligência artificial. I.Pellin, Daniela. II.Título.

CDU 347.7

34:004.056.5

378:004

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

MIGUEL DE PAULA CZEDER

AS BOAS PRÁTICAS DA LGPD COMO INSTRUMENTO INSTITUCIONAL DE
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 15 / 12 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Daniela Pellin | UNISINOS | orientadora

Prof. Dr. Cristiano Colombo | UNISINOS | examinador interno

Prof. Dr. Wilson Engelmann | UNISINOS | examinador interno

Prof. Dr. Arício Vieira | UniRV | examinador externo

Ao colega advogado e amigo Jovino Coelho de Lima (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que nunca mediram esforços para me proporcionar a melhor educação possível; à minha esposa Larissa, fonte de inspiração pela competência e disciplina, e ao meu filho João, que sempre enche meu coração de alegria.

Agradeço à Universidade de Rio Verde (UNIRV) pela bolsa integral de Mestrado a mim concedida, demonstrando que é uma organização de ensino superior de vanguarda ao subsidiar a qualificação de seus servidores. Espero que a entrega prática contida na presente Dissertação seja capaz de retribuir o investimento realizado na minha qualificação acadêmico-profissional.

Agradeço a todos os membros do Programa de Pós-Graduação em Direito – Nível Mestrado Profissional – da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), especialmente à minha orientadora Profa. Dra. Daniela Pellin, que com paciência e didática manteve a minha pesquisa nos trilhos.

“Olhai para os lírios do campo, como eles crescem; não trabalham nem fiam; E eu vos digo que nem mesmo Salomão, em toda a sua glória, se vestiu como qualquer deles. Pois, se Deus assim veste a erva do campo, que hoje existe, e amanhã é lançada no forno, não vos vestirá muito mais a vós, homens de pouca fé?”

Mateus 6:29-30

RESUMO

Em que condição os vestibulandos que, mesmo aprovados, não se matriculam, podem deixar seus dados pessoais serem tratados pela UNIRV para efeitos de propaganda direcionada? Pretende-se demonstrar que a UNIRV, operando no contexto da 4ª Revolução Industrial, deve assumir as responsabilidades da auto governança conformando os princípios da SOCINFO com os ditames LGPD ao proceder ao tratamento de dados pessoais dos alunos vestibulandos como forma de agregar confiança institucional. A metodologia utilizada é a dedutiva, partindo-se de conceitos e categorias gerais para o tratamento específico do objeto de pesquisa, enfrentamento do problema e confirmação ou não, da hipótese, a partir da abordagem pragmático-sistêmica. As técnicas de pesquisa estão compostas pela revisão bibliográfica, nacional e estrangeira, bem como, coleta de dados institucionais e documentos submetidos à análise teórica qualitativa. A relevância da pesquisa está no fato de que a sociedade experimenta disrupções em todas as suas dimensões em razão das tecnologias da 4ª Revolução Industrial, que é marcada pela digitalização e automação das relações entre a sociedade e as organizações, o que desafia os paradigmas da regulação tradicional e exige dos agentes a autorregulação para incremento da confiança institucional. A pesquisa percorre os seguintes objetivos específicos: (i) compreender o objeto a partir da contextualização histórica da formação das Universidade no Brasil até os dias atuais, quando tais organizações têm nas novas tecnologias seu ambiente de desenvolvimento; (ii) investigar o problema que há entre a necessidade de *marketing* direcionado aos vestibulandos UniRV e o tratamento de dados, bem como o paradoxo entre mercado e valor; e, (iii) apresentar a Governança Digital 4.0 aplicada através de um Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para coleta de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV. Concluiu-se que as organizações precisam compreender a importância da autorregulação, especialmente aquelas que realizam tratamento de dados pessoais e, a partir dessa constatação, agirem proativamente para integrar as melhores práticas da LGPD com os princípios consagrados pela SOCINFO, atitude que não apenas mitiga os riscos da atividade de tratamento de dados pessoais, mas também agrega confiança institucional à imagem da organização.

Palavras-chave: tratamento de dados; LGPD; SOCINFO; confiança institucional; Governança.

ABSTRACT

In what condition can university students who, even approved, do not enroll, leave their personal data being processed by UNIRV for the purposes of targeted advertising? It is intended to demonstrate that UNIRV, operating in the context of the 4th Industrial Revolution, must assume the responsibilities of self-governance, conforming the principles of SOCINFO with the LGPD dictates when processing the personal data of students taking entrance exams as a way of adding institutional trust. The methodology used is deductive, starting from general concepts and categories for the specific treatment of the research object, facing the problem and confirming or not the hypothesis, based on the pragmatic-systemic approach. The research techniques are composed by the bibliographical revision, national and foreign, as well as, collection of institutional data and protected documents to the qualitative theoretical analysis. The religion of the research lies in the fact that society experiences disruptions in all its dimensions due to the technologies of the 4th Industrial Revolution, which is marked by the digitization and automation of relations between society and organizations, which challenges the paradigms of regulation traditional and requires agents to self-regulate in order to increase institutional trust. The research covers the following specific objectives: (i) understanding the object from the historical context of the formation of the University in Brazil until the present day, when such organizations have in new technologies their development environment; (ii) investigate the problem between the need for marketing aimed at UniRV students and data processing, as well as the paradox between market and value; and, (iii) present the Digital Governance 4.0 applied through a Practical Guide for the elaboration of the term of consent for the collection of personal data on the registration site for the UNIRV entrance exam. It was concluded that organizations need to understand the importance of self-regulation, especially those that process personal data and, based on this finding, act proactively to integrate LGPD best practices with the principles established by SOCINFO, an attitude that not only mitigates the risks of processing personal data, but also adds institutional trust to the organization's image.

Keywords: data processing; LGPD; SOCINFO; institutional trust; Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do número de IES privadas no Brasil	32
Figura 2 – Marcos importantes na história da web	42
Figura 3 – Modelo de financiamento estudantil	51
Figura 4 – Evolução das matrículas no ensino superior no Brasil	54
Figura 5 – BSC: Indicadores Balanceados de Desempenho	57
Figura 6 – Dimensões do marketing holístico.....	60

LISTA DE SIGLAS

ANATEL	Agência Brasileira de Telecomunicações
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CST	Cursos Superiores de Tecnologia
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DPO	<i>Data Protection Officer</i>
DUDH	Declaração Universal de Direitos Humanos
EAD	Educação a Distância
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil do Ensino Superior
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IA	Inteligência Artificial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICMC	Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
IES	Instituição de Ensino Superior
Ifes	Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MEC	Ministério da Educação
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFB	Receita Federal do Brasil
Sesu/MEC	Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SOCINFO	Livro Verde da Sociedade da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Paraná
UI	Design da Interface
UNB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 A UNIVERSIDADE DE ONTEM E DO FUTURO	26
2.1 Perspectiva e contexto sobre a história da Universidade no Brasil	26
2.2 A universidade do futuro e a melhor experiência do usuário do ensino	35
3 A TECNOLOGIA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE.....	45
3.1 A Universidade diante do paradoxo: mercado e o valor.....	45
3.2 A Universidade e o apetite de risco: entre o <i>marketing</i> na era digital e o tratamento dos dados dos vestibulandos segundo a LGPD.....	55
4 A GOVERNANÇA 4.0 NA PERSPECTIVA DA UNIVERSIDADE	67
4.1 A integração da LGPD com os princípios da Sociedade da Informação: o reforço da confiança institucional	67
4.2 O Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para tratamento de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV	75
5 CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

O **objeto** da presente pesquisa é o tratamento de dados pessoais pela Inteligência Artificial (IA) no banco de dados dos candidatos ao vestibular da UNIRV para propaganda direcionada.

A princípio, percebeu-se que o tratamento de dados pessoais pela IA é atividade corriqueira na atual quadra da história, mas pode impactar na confiança institucional da organização, para melhor ou para pior, a depender da capacidade da organização de respeitar os direitos dos cidadãos, usuários e clientes através da institucionalização das boas práticas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)¹.

O contexto em que a pesquisa está foca na disrupção que a internet causou na sociedade desde que se tornou tecnologia acessível e se disseminou pelo mundo; momento em que despertou a preocupação com os direitos individuais dos usuários da rede em contrapartida ao empenho das organizações para se apropriarem das novas tecnologias para o incremento de produtividade na busca constante pela redução de custos e aumento de lucros.

Mudanças significativas nas estruturas e no funcionamento das organizações se mostraram necessárias em decorrência dos impactos das novas tecnologias nos valores institucionais da sociedade.

O marco zero desse cenário tecnológico de transformações organizacionais e institucionais pode ser identificado em 2000, com a publicação, pelo Brasil, do Livro Verde da Sociedade da Informação (SOCINFO)² ao lado de uns tantos outros países ao redor do globo. Já naquela publicação, a recém-criada SOCINFO chamou a atenção para a necessidade de se compreender as mudanças que as tecnologias da comunicação provocariam na sociedade apontando algumas perguntas que, ao longo do tempo, deveriam ou devem ser respondidas, a exemplo de “como essa revolução

¹ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

² TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/434>. Acesso em: 14 dez. 2020.

vem acontecendo? Que consequências tem trazido para as pessoas, as organizações e o conjunto da sociedade?”³.

O que o projeto de SOCINFO estabeleceu foi o surgimento de um novo paradigma técnico-econômico afetando atividades sociais e econômicas em escala global. Entretanto, sem as iniciativas e estratégias corretas pode aumentar a desigualdade entre pessoas, países e regiões.

Neste contexto, para tirar melhor proveito das mudanças tecnológicas e internalizar seus benefícios, constatou-se que o Brasil deveria adotar políticas voltadas para a sociedade da informação que dessem continuidade aos processos ocorridos na década de 1990, que impulsionaram a internet brasileira, como a privatização das telecomunicações e a criação da Agência Brasileira de Telecomunicações (ANATEL), tudo para contribuir com (i) a construção de uma sociedade mais justa, em que sejam observados princípios e metas relativos à preservação de nossa identidade cultural, fundada na riqueza da diversidade; (ii) a sustentabilidade de um padrão de desenvolvimento que respeite as diferenças e busque o equilíbrio regional; e, (iii) a efetiva participação social, sustentáculo da democracia política⁴.

Em 2003, com as necessidades e desafios da sociedade da informação mais bem compreendidos, a Cúpula Mundial que encampa o Projeto Global de Sociedade da Informação declarou alguns princípios para a construção da governança global da internet, dentre os quais, destaca-se o Princípio 3 que rege a democracia, o desenvolvimento sustentável e o respeito pelos direitos humanos e liberdades fundamentais ao lado da boa governança em todos os níveis de interdependência como reforço mútuo, sem barreira territorial, mas, planejado em assuntos globais, compreendidos como internacionais e nacionais regidos pelo Estado de Direito⁵.

Como se nota, ao dispor acerca de elementos fundamentais desse novel modo de viver, a SOCINFO deixou clara a preocupação com a promoção, no âmbito virtual, dos valores mais caros da civilização ocidental, mais especificamente, o respeito às

³ TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. p. 3. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/434>. Acesso em: 14 dez. 2020.

⁴ Ibid., p. 5-6.

⁵ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 17. *E-book*. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

disposições da Declaração Universal dos Direitos Humanos e aos propósitos e princípios da Organização das Nações Unidas (ONU), como exsurge do Princípio 5⁶.

Ressaltou-se o potencial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento em benefício a milhões de pessoas ao redor do mundo, como destacado no Princípio 8⁷, mas advertiu-se, no princípio 17⁸, sobre a necessidade da cooperação organizacional “entre os governos e outras partes interessadas, ou seja, o setor privado, a sociedade civil e organizações internacionais”, indicando que a sociedade da informação deverá ser coordenada pela auto governança para a maior efetividade de seus princípios, incluindo-se, aqui, como ator protagonista de espaço neste cenário, as universidades, comprometidas, nesse sistema, com a inclusão e profissionalização de profissionais e intelectuais aptos à pesquisa e mão-de-obra necessária para o desenvolvimento dessa sociedade.

Como parte dos princípios confabulados globalmente está o elemento da confiança na rede e nas plataformas tecnológicas, de modo que, oferecida segurança, essa se traduza em confiança, liberdade e reforço institucional de valores sociais; como consequência, a migração para a SOCINFO pelo cidadão, consumidor, usuário deve decorrer de um processo de incentivo e confiança. A partir da confiança na rede e, em rede, é que as organizações são convocadas a assumir seu papel na institucionalização intensa e massiva dos valores da SOCINFO como inerentes às operações no sistema em rede, viabilizando, com isso, o desenvolvimento socioeconômico da sociedade na era da informação.

A universidade, que possui papel central para o progresso e desenvolvimento dessa novel sociedade, deve se juntar ao esforço de conformação dos valores da SOCINFO mediante a construção do elemento confiança. Esse, inclusive, é o lugar de fala e de observação do pesquisador, nesta oportunidade. Trata-se de um pesquisador participante do cenário onde reside essa construção, o problema e, portanto, imbuído da investigação da resposta,

Nesse sentido, reside para a pesquisa o seguinte **problema**: em que condição os vestibulandos não matriculados poderiam deixar seus dados pessoais serem

⁶ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 17. *E-book*. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

⁷ Ibid., p. 18.

⁸ Ibid., p. 20.

tratados pela universidade para efeitos de propaganda e contribuir com o desenvolvimento da SOCINFO?

A resposta vem no mesmo sentido desejado pela SOCINFO, ou seja, pela construção da confiança organizacional pela IES a partir da autorregulação por valores institucionais no tratamento de dados em rede.

Veja-se que, para Pellin⁹, confiança e segurança na utilização das TICs – traduzidas no respeito à privacidade e proteção de dados – é um incentivo para que a sociedade se lance de forma segura nesse sistema; seu reforço deve ser feito por governos em conjunto com agentes privados em verdadeiro espírito de auto governança. A pesquisadora acrescenta que a confiança é muito mais do que um dos princípios que regem a SOCINFO, pois é “um conceito jurídico válido e, portanto, acoplada à governança como padrão normativo e fonte de direito aplicável. A confiança é um eixo básico da vida social” de onde derivam as regras de conduta que regem a sociedade¹⁰.

A confiança nas ferramentas digitais é essencial para que a SOCINFO se realize plenamente; confiança que deve ser construída em auto governança a partir de uma postura proativa das organizações.

Por isso, a **hipótese** da pesquisa decorre da afirmação de que a institucionalização de regras de boas práticas da LGPD na página de inscrição no vestibular da UNIRV pode reforçar a confiança institucional desejada pela SOCINFO, mesmo ocorrendo o tratamento de dados pessoais pela IA para *marketing* direcionado.

Na busca pela resposta, a pesquisa tem como **objetivo geral**, apresentar um Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para coleta de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV. E, como **objetivos específicos**, **(i)** compreender o objeto a partir da contextualização histórica da formação das IES, no Brasil, até os dias atuais, em que tais organizações tem nas novas tecnologias, seu ambiente de desenvolvimento; **(ii)** investigar o problema que há entre a necessidade de *marketing* direcionado aos vestibulandos UniRV e o tratamento de dados bem como o paradoxo entre mercado e valor; e, **(iii)** apresentar a Governança

⁹ PELLIN, Daniela. O problema da estrutura e da função no Sistema da LGPD: a governança como resposta de confiança jurídica sistêmica. In: VEIGA, Fábio da Silva; VIGLIONE, Filippo; DURANTE, Vincenzo (dir.). **Direitos fundamentais na perspectiva ítalo-brasileira**. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos; Padova: Università di Padova, 2021. p. 326.

¹⁰ Ibid., p. 328.

Digital 4.0 aplicada através de um Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para coleta de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV segundo as melhores práticas da LGPD.

Com isso, pretende-se demonstrar para a UNIRV que a Organização tem a obrigação Constitucional e Global de adotar boas práticas no tratamento de dados pessoais dos alunos vestibulandos, e que as boas práticas podem resultar em incremento de confiança institucional.

Estudar a interação entre as organizações e a sociedade no ambiente virtual – visando propor medidas concretas de cunho regulatório –, nunca foi tão necessário, pois a capacidade das tecnologias digitais vem aumentando exponencialmente, e cada vez mais, mais pessoas passam a utilizar ferramentas digitais. Nesse novo mundo, a autorregulação das organizações deve se pautar pela transparência e segurança do usuário, sob pena da desconfiança desestimular as relações virtuais e a sociedade não atingir todas as possibilidades prometidas pelas novas tecnologias.

Dizer que as capacidades das ferramentas digitais estão aumentando exponencialmente não é exagero, pois passada menos de uma década da Cúpula da SOCINFO, as mudanças provocadas pelas novas tecnologias estão alterando o mundo em diversos níveis. Para Schwab, as transformações ora experimentadas são uma verdadeira revolução industrial, a Quarta Revolução Industrial

Ciente de várias definições e argumentos acadêmicos utilizados para descrever as três primeiras revoluções industriais, acredito que hoje estamos no início de uma quarta revolução industrial. Ela teve início na virada do século e baseia-se na revolução digital. É caracterizada por uma internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática (ou aprendizagem de máquina)¹¹.

Como já destacado, tecnologias tão potentes quanto novas trazem riscos implícitos no seu uso, que exigem que preocupações éticas estejam presentes no desenvolvimento e introdução destas tecnologias no mercado¹²

Valores são incorporados às tecnologias por meio de um processo de negociação. As novas tecnologias emergem em pequenos grupos que têm um determinado conjunto de interesses e que, consciente ou

¹¹ SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 16.

¹² SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

inconscientemente, codificam um conjunto específico de valores em suas tecnologias¹³.

Para Malheiro¹⁴, a Quarta Revolução Industrial inaugura uma nova era na civilização ocidental, pois a velocidade e a quantidade de informação que passa a circular rompem com os paradigmas da sociedade industrial do Século XX e demanda um novo Direito; um Direito que tem de enfrentar o paradoxo de promover inclusão digital e defender o ser humano contra uma globalização desenfreada¹⁵, ou melhor, uma globalização desregulamentada, na qual as organizações precisam agir em autorregulação, e cujos marcos regulatórios precisam ser construídos em ambiente de colaboração entre estados soberanos, organizações civis e sociedade.

A pedra de toque para a construção do Direito da era inaugurada pela Quarta Revolução Industrial deve ser a SOCINFO, cujas metas, no Brasil, constam na publicação Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde, que é apresentada ao público como um

[...]conjunto de ações para impulsionar a sociedade da informação no Brasil em todos os seus aspectos: ampliação do acesso, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivo à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico, desenvolvimento de novas aplicações. **Esta meta é um desafio para o Governo e para a sociedade**¹⁶ (grifo nosso).

Portanto, as organizações não podem negligenciar a ética da ciência e da tecnologia no uso das ferramentas da Quarta Revolução Industrial, pois este comportamento pode trazer resultados negativos e resistência social, o que seria catastrófico para a implantação das novas ferramentas e obstaria a geração de riqueza prometida pela atual revolução industrial. O princípio, ou melhor, o conceito jurídico¹⁷ a ser perseguido é a confiança, pois sem ela parte do público pode não aderir

¹³ SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 82.

¹⁴ MALHEIRO, Emerson Penha. Direitos Humanos na sociedade da informação. **Revista Paradigma**, Ribeirão Preto, v. 25, n. 1, p. 220, 2017. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/218-230>. Acesso em: 8 dez. 2022.

¹⁵ Ibid., p. 220.

¹⁶ TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. p. v. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/434>. Acesso em: 14 dez. 2020.

¹⁷ PELLIN, Daniela. O problema da estrutura e da função no Sistema da LGPD: a governança como resposta de confiança jurídica sistêmica. *In.*: VEIGA, Fábio da Silva; VIGLIONE, Filippo; DURANTE, Vincenzo (dir.). **Direitos fundamentais na perspectiva ítalo-brasileira**. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos; Padova: Università di Padova, 2021. p. 326.

às novas tecnologias e a sociedade pode não alcançar todo o potencial da Quarta Revolução Industrial ou mesmo experimentar apenas suas externalidades negativas, como aumento da desigualdade e segregação social.

A universidade, que tem por essência a construção de conhecimento e a promoção de liberdade de pensamento, deve assumir protagonismo na conformação dos valores da SOCINFO na sociedade. Por isso, um dos objetivos específicos da presente pesquisa é discorrer acerca do papel institucional da Universidade na conformação de valores institucionalizantes em seu entorno, visando amortizar os impactos na implementação das ferramentas da Quarta Revolução Industrial no cotidiano e gerar a confiança necessária para que todo o potencial benéfico da revolução digital se materialize.

Uma experiência pioneira da universidade no contexto da Quarta Revolução Industrial ocorre na Universidade de São Paulo (USP), em São Carlos. Visando formar mão-de-obra qualificada para operar a Indústria 4.0, a instituição criou o bacharelado em Ciência de Dados lançado no Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC), curso que pretende que o bacharel domine

conhecimentos e habilidades em campos como: algoritmos; estruturas de dados e programação; inteligência artificial, aprendizado de máquina e mineração de dados estruturados e não estruturados; modelagem, organização, armazenamento e gerenciamento de dados; modelagens matemáticas e estatísticas; otimização; inferência estatística; visualização científica e de informação¹⁸.

Embora a formação de mão-de-obra qualificada seja uma importante função da universidade, registre-se que a pesquisa científica é a maior contribuição da universidade para o progresso da ciência e avanço do bem-estar da humanidade. É no desempenho dessa função, que se tornou protagonista nas descobertas e inovações que marcaram as sucessivas revoluções industriais, ao menos, desde a Segunda Revolução Industrial, ainda no Século XIX.

No campo das ciências humanas, contribuir para que as organizações, inclusive as universidades, trabalhem com as novas tecnologias de acordo com os

¹⁸ PRESCOTT, Roberta. Ciência de dados: a profissão do agora e do futuro. *In*: PUBEDITORIAL ciência de dados. [S. l.], 03 jul. 2020. Disponível em: <https://www.convergenciadigital.com.br/Ciencia-de-Dados/Ciencia-de-dados%3A-a-profissao-do-agora-e-do-futuro-54116.html?UserActiveTemplate=site>. Acesso em: 10 set. 2021.

princípios construídos pela SOCINFO, de forma a promover todo o potencial benéfico da Quarta Revolução Industrial, é tão instigante quanto gratificante.

Na prática, uma de suas vantagens é acelerar o desenvolvimento de novos produtos de acordo com as preferências dos consumidores, preferências estas verificadas na forma como os consumidores interagem com os produtos atuais, já que “informações produzidas a cada uso – desde como você dirige, dorme, assiste à televisão ou se exercita – vão delineando os itens que estarão disponíveis nas prateleiras¹⁹”. Na Indústria 4.0, a tarefa de analisar a interação dos consumidores com os produtos para compreender as suas vontades é aprimorada por ecossistemas de análise de dados a partir da *big data* e da IA, que se destaca por ser capaz de organizar bancos de dados e deles extrair aprendizado através de algoritmos²⁰.

Primeiramente, há coleta dados sobre a interação dos consumidores com produtos através de sensores ou através do comportamento dos consumidores na internet para formação de *big data* para, em seguida, utilizar a inteligência artificial para tomar decisões.

Veja-se o conceito destas tecnologias:

Big data: é uma abordagem para atuar em dados com maior variedade e complexidade, que chegam em volumes crescentes e com velocidade cada vez maior, usados para resolver problemas de negócios. Esses conjuntos de dados são tão volumosos que o software tradicional de processamento de dados não consegue gerenciá-los. São utilizadas técnicas estatísticas e de aprendizagem de máquina para extrair informações relevantes aos negócios, inferências e tendências não possíveis de se obter com uma análise humana.

Inteligência artificial: aplicação de análise avançada e técnicas baseadas em lógica, incluindo aprendizado de máquina, para interpretar eventos, analisar tendências e comportamentos de sistemas, apoiar e automatizar decisões e realizar ações²¹. (grifo do autor).

¹⁹ IMPACTOS da indústria 4.0: o reflexo nos negócios e na sociedade. *In*: TOTVS. [S. l.], 4 abr. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/impactos-da-industria-40/>. Acesso em: 08 set. 2021.

²⁰ SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

²¹ INDÚSTRIA 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos. *In*: PORTAL da indústria. Brasília, DF, [2020]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>. Acesso em: 05 set. 2021.

Qualquer interação do cliente com a empresa pode ser capturada para geração de dados que, em seguida, são analisados e consolidados²², hoje em dia, por tecnologias de *big data* e a IA, que conferem uma enorme eficiência às organizações para formularem produtos e serviços de acordo com as necessidades dos consumidores. Além disso, tais ferramentas também permitem às organizações oferecer aos consumidores, individualmente ou coletivamente considerados, seus produtos e serviços de forma mais eficiente. Ou seja, as ferramentas da Quarta Revolução Industrial também estão aumentando a produtividade do *Marketing 4.0*.

De forma resumida, pode-se dizer que o *Marketing 4.0* utiliza-se de ferramentas como a *big data* e a IA para “acessar grandes quantidades de informação sobre as relações marca-consumidor através da multiplicidade de canais que influenciam o processo de tomada de decisão²³” e, assim, melhor compreender os consumidores.

Naturalmente, as possibilidades do *Marketing 4.0* estão sendo exploradas pelo setor educacional “junto aos usuários de seus produtos e serviços (estudantes, professores ou profissionais), ou a grupos sociais determinados, ou, ainda, à própria comunidade”²⁴. É exatamente o que a UNIRV pretende: utilizar as ferramentas do *Marketing 4.0* para tratar os dados daqueles que, aprovados no vestibular não se matriculam para, em um primeiro momento, compreender o porquê da não adesão à universidade e, em seguida, fazer propaganda direcionada.

Repise-se que a Quarta Revolução Industrial estimula um ambiente ultracompetitivo entre organizações concorrentes, pois, quem melhor tirar vantagem de seus ecossistemas inteligentes consegue vantagem competitiva. Por lidar com um público heterogêneo, a UNIRV precisa de análises e relatórios que lhe permitam, se não individualizar, ao menos separar o público-alvo em grupos menores de acordo com características comuns para publicidade direcionada. Diante dos riscos implícitos presentes na atividade de tratamento de dados pessoais com as novas ferramentas

²² BARACHO, Daniel. **Customer Relationship Management (CRM)**: gestão de relacionamento com o cliente. 2011. f. 20. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AQ3J6F>. Acesso em: 20 set. 2021.

²³ SILVA, Danihanne; OLIVEIRA, Daniela; JESUS, Dilça. The influence of big data and artificial intelligence tools in marketing 4.0. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 5, art. e50210515296, p. 7, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15296>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15296/13390>. Acesso em: 22 set. 2021.

²⁴ FERNANDES, Fábio F. R. **Marketing educacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122646/>. Acesso em: 22 set. 2021.

tecnológicas, tem-se que o tratamento de dados pessoais dos candidatos ao vestibular da UNIRV pela IA para *marketing* direcionado pode impactar na confiança institucional da organização.

Os riscos na atividade de tratamento de dados pessoais chamaram a atenção de legisladores mundo afora para a necessidade de proteção destas informações personalíssimas. No Brasil, tratar dados pessoais é atividade regulamentada pela Lei n. 13.709/2018, intitulada Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais²⁵, que tem como objetivo primordial proteger a liberdade e a privacidade das pessoas naturais que, por qualquer motivo, forneçam seus dados a pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado.

Ao analisar-se sistematicamente a LGPD, se nota que o legislador buscou inspiração nos mais caros valores da democracia, como autodeterminação, liberdade de expressão, respeito à privacidade e à livre iniciativa, dentre outros, de forma a “demonstrar o nível de seriedade e importância do país na proteção das liberdades, de modo a servir como instrumento a permear relações mais transparentes e menos abusivas”²⁶.

Ao se debruçar nos desafios da LGPD, Tepedino percebeu que:

[...] o desenvolvimento seguro da sociedade tecnológica, cujas fronteiras se mostram ainda desconhecidas, depende visceralmente do assenhoreamento da autodeterminação informativa e da consolidação de mecanismos de controle dos dados pessoais²⁷.

O autor reflete que há mudança cultural em curso que impele a sociedade a se adaptar aos novos tempos, cabendo às instituições jurídicas e à Autoridade Nacional de Proteção de Dados a harmonização, interpretação e aplicação da LGPD, haja vista que esta impõe deveres e responsabilidades aos agentes de tratamento de forma bastante genérica.

²⁵ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

²⁶ SILVA, Daniela Juliano. *Govtech à brasileira: o Plano Nacional de Internet das Coisas e o Cadastro Base do Cidadão*. In: LEAL, Fernando; MENDOÇA, José Vicente Santos de (org.). **Transformações do direito administrativo: liberdades econômicas e regulação**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2019. p. 117. Disponível em: <https://diretorio.fgv.br/publicacoes/transformacoes-do-direito-administrativo-liberdades-economicas-e-regulacao>. Acesso em: 04 abr. 2021.

²⁷ TEPEDINO, Gustavo. Desafios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). **Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil**, Belo Horizonte, v. 26, p. 15, out./dez. 2020. Disponível em: <https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/689/416>. Acesso em: 04 abr. 2021.

Ressalte-se, neste ponto, a crítica de Pellin²⁸ à estrutura genérica da LGPD, já que, para a pesquisadora, deixar a cargo da Autoridade de Tratamento de Dados e dos Tribunais a “completude e efetividade normativa do sistema” afasta o usuário do processo de integração da lei comprometendo a efetividade da LGPD na medida em que gera insegurança onde deveria haver confiança²⁹.

Segundo Pellin, a dependência de instâncias administrativas e judiciais para a integração da LGPD ocorre porque ela não define direitos e obrigações de forma clara de modo a facilitar sua compreensão e obediência, pois há excesso de conceitos lacunosos e abertos e “ausência de estrutura normativa positiva”, o que faz com que a LGPD dependa de outras legislações para ser compreendida e de outras áreas técnicas para atingir sua função regulatória³⁰.

De qualquer forma, neste período de adaptação da sociedade às novas tecnologias, as organizações que procedem ao tratamento de dados pessoais devem se valer do *compliance* digital para criar as suas próprias regras dentro do que se pode extrair da LGPD em conformação com os princípios da SOCINFO, contribuindo, assim, com o progresso da sociedade na assimilação das novas tecnologias e afastando as externalidades negativas da Quarta Revolução Industrial. O pragmatismo convoca as organizações privadas a assumir as responsabilidades da autorregulação na proteção dos direitos dos titulares de dados em razão das falhas na LGPD, haja vista que devem reafirmar sua confiança institucional perante a sociedade se quiserem se beneficiar da geração de riqueza.

Destaque-se a importância prática do elemento confiança para reduzir os custos de transação. Para Bernardes *et al.*, os custos de transação são:

equivalentes aos custos de funcionamento do sistema econômico, análogos econômicos ao atrito dos sistemas físicos. Isso quer dizer que todas as operações do sistema econômico estão sujeitas a ter custos de transação, custos diferentes dos custos de produção³¹.

²⁸ PELLIN, Daniela. O problema da estrutura e da função no Sistema da LGPD: a governança como resposta de confiança jurídica sistêmica. *In*: VEIGA, Fábio da Silva; VIGLIONE, Filippo; DURANTE, Vincenzo (dir.). **Direitos fundamentais na perspectiva ítalo-brasileira**. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos; Padova: Università di Padova, 2021. p. 317-330.

²⁹ *Ibid.*, p. 325.

³⁰ *Ibid.*, p. 323-325.

³¹ BERNARDES, Patrícia *et al.* Confiança e custos de transação em uma grande organização do ramo de construção pesada. **RAGC**, Monte Carmelo, MG, v. 4, n. 17, p. 64, 2016. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/770/639>. Acesso em: 19 set. 2021.

Veja-se que os custos de transação não se confundem com os custos de produção de um bem ou um serviço, pois são os gastos gerais e administrativos de uma organização. Prosseguem os autores explicando que os custos de transação “são compostos pelos custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo. [...] Já os custos *ex-post* se referem aos ajustamentos, adaptações e monitoramentos resultantes da execução de um contrato³²”. Portanto, diminuindo-se a incerteza sobre o comportamento dos agentes em uma transação diminui-se os custos *ex ante* e *ex post*, pois em um ambiente de confiança recíproca, salvaguardar e monitorar, por exemplo, não exigem tantos recursos quanto em um ambiente de desconfiança.

Transmitir uma imagem positiva de responsabilidade e transparência no tratamento de dados pessoais pode reforçar a imagem organizacional da UNIRV perante a sociedade de modo a agregar confiança institucional, impactando positivamente nos custos de transação da organização e melhorando sua posição no mercado.

A UNIRV, por seu turno, como organização que precisa estar em contato com seu público-alvo – os vestibulandos hesitantes em matricular-se – deve utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis para colocar em prática o tratamento de seus bancos de dados pela IA de modo a compreender as necessidades deste público para atendimento customizado. Deixar de lado as novas tecnologias em função de insegurança jurídica gerada por falhas na regulação pode fazer com que a organização, em um primeiro momento, perca mercado e, a longo prazo, perca a oportunidade de migrar para a Indústria 4.0.

Ao consolidar o percurso de investigação, a pesquisa tem como entrega aplicada apresentar um Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para coleta de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV segundo as melhores práticas da LGPD, para subsidiar a UNIRV na elaboração de um formulário de consentimento para a coleta de dados pessoais dos candidatos ao vestibular da UNIRV como forma de reafirmar a confiança institucional da organização, confirmando a hipótese.

³² BERNARDES, Patrícia *et al.* Confiança e custos de transação em uma grande organização do ramo de construção pesada. **RAGC**, Monte Carmelo, MG, v. 4, n. 17, p. 65, 2016. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/770/639>. Acesso em: 19 set. 2021.

A metodologia utilizada é a dedutiva, partindo-se de conceitos e categorias gerais para o tratamento específico do objeto de pesquisa, enfrentamento do problema e confirmação ou não, da hipótese, a partir da abordagem pragmático-sistêmica. As técnicas de pesquisa estão compostas pela revisão bibliográfica, nacional e estrangeira, bem como, coleta de dados institucionais e documentos submetidos à análise teórica qualitativa.

2 A UNIVERSIDADE DE ONTEM E DO FUTURO

O presente capítulo aborda a história do ensino superior no Brasil, desde a época da colônia, quando era oferecido exclusivamente na metrópole, até o contexto da Quarta Revolução Industrial, momento em que a universidade se reinventa para se adaptar às novas tecnologias e ser atrativa para o público consumidor de seus serviços educacionais. O discurso foca na universidade como organização e na relação desta com seu público-alvo na busca de incremento de confiança institucional.

O primeiro subtítulo aborda a evolução da universidade em paralelo aos momentos políticos, sociais e econômicos que o país atravessou desde a colônia; enquanto o segundo subtítulo aborda os reflexos da Quarta Revolução Industrial no ensino superior, nas organizações universitárias e nas relações destas com os potenciais consumidores de seus serviços educacionais.

2.1 Perspectiva e contexto sobre a história da Universidade no Brasil

No Brasil Colônia, o ensino formal ficava a cargo da Companhia de Jesus, que catequisava índios, formava o clero e provia educação formal aos filhos da classe dominante com vistas a preparar-lhes para o ingresso na Universidade de Coimbra, em Portugal, pontua Chimendes³³. Para a pesquisadora, a Universidade de Coimbra era a verdadeira universidade brasileira devido ao número de nascidos no Brasil que lá se formavam anualmente.

Naquele período, tanto líderes portugueses quanto brasileiros defendiam que o ensino superior aos brasileiros fosse oferecido somente na Europa, rememora Valencia³⁴. O motivo pelo qual o ensino superior não era oferecido na colônia é decifrado por Chimendes³⁵, que categoriza a universidade como instituição ocidental e uma das responsáveis pela projeção daquela civilização sobre outros povos, pelo

³³ CHIMENDES, Vanessa. **Ciência e tecnologia x empreendedorismo**: diálogos possíveis e necessários. 2011. f. 58. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) –Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103742>. Acesso em: 24 nov. 2022.

³⁴ VALENCIA, Maria Cristina. **A cibercultura e a expansão interdisciplinar da área de comunicação**. 2013. f. 33. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/4537>. Acesso em: 24 nov. 2022.

³⁵ CHIMENDES, op. cit., f. 58.

que a metrópole não poderia renunciar a seu controle, haja vista o poder transformador da universidade sobre a sociedade do seu entorno.

No entanto, com a fuga de D. João VI para o Brasil em 1808, a ex-colônia passou por grandes mudanças para além da abertura dos portos às nações amigas, e uma das principais mudanças foi a criação de instituições de ensino onde antes era proibido. Naquele período foram criados os cursos de cirurgia, anatomia e obstetrícia em Salvador, e no Rio de Janeiro foram criados a “Escola de Cirurgia, Academias Militares e a Escola de Belas Artes, bem como o Museu Nacional, a Biblioteca Nacional e o Jardim Botânico”³⁶. Logo após a independência do Brasil em 1822, cursos de Ciências Jurídicas e Sociais e Direito foram criados em Olinda e São Paulo, respectivamente³⁷.

A pesquisadora prossegue pontuando que o ensino superior no Brasil pouco avançou após a independência, haja vista que nenhuma faculdade foi criada no Segundo Reinado, assim como as já existentes funcionavam isoladas entre si e por isso não preenchiam um dos requisitos essenciais para a formação de uma universidade, que é a integração entre as escolas e faculdades voltadas para a pesquisa e geração de conhecimento. A Proclamação da República não trouxe melhor sorte para o ensino superior no Brasil, pois os líderes da República Velha consideravam a universidade uma instituição medieval distante das necessidades no Novo Mundo³⁸.

Apesar da pouca relevância que o governo federal deu ao ensino superior naquele período, houve avanços capitaneados por estados e entidades privadas. Valencia³⁹ enfatiza o deslocamento da responsabilidade pelo ensino de graduação do Governo Federal para os governos estaduais, bem como a Reforma Rivadávia Corrêa, que, em 1911, instituiu o ensino livre, o que possibilitou a criação de instituições de ensino livre em Manaus (1909), São Paulo (1911) e no Paraná (1912), instituições que hoje são a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a Universidade de São Paulo

³⁶ CHIMENDES, Vanessa. **Ciência e tecnologia x empreendedorismo**: diálogos possíveis e necessários. 2011. f. 59. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) –Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103742>. Acesso em: 24 nov. 2022.

³⁷ Ibid., f. 58-59.

³⁸ Ibid., f. 59-60.

³⁹ VALENCIA, Maria Cristina. **A cibercultura e a expansão interdisciplinar da área de comunicação**. 2013. f. 34. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/4537>. Acesso em: 24 nov. 2022.

(USP) e a Universidade Federal do Paraná (UFPA). Sob o modelo de instituição livre estadual, também foi criada a Universidade de Minas Gerais em 1927, atual Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)⁴⁰.

Oficialmente, a criação da primeira Universidade brasileira ocorreu pelo Decreto n. 14.343 de 1920, que instituiu a Universidade do Rio de Janeiro com “a união da Escola Politécnica, a Escola de Medicina e a Faculdade de Direito”⁴¹. Chimendes⁴² e Souza, Miranda e Souza⁴³ concordam que a Universidade do Rio de Janeiro foi criada com fins diplomáticos para conceder o título de doutor *honoris causa* ao rei da Bélgica, que estava em visita ao país, e sustentam o argumento principalmente no fato de que aquelas escolas continuaram funcionando de forma isolada e voltadas mais ao ensino burocrático da elite do que à pesquisa transformadora.

Já na Era Vargas, foi criado o Ministério da Educação, em 1930, e aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, em 1931⁴⁴. O estatuto dispunha que a universidade poderia ser pública (federal, estadual ou municipal) ou privada e teria que oferecer ao menos três cursos entre os cursos de Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras, que deveriam funcionar como faculdades autônomas, desde que interligadas por meio de uma reitoria⁴⁵.

No entanto, o Estado autoritário e centralizador da época prejudicou o surgimento de instituições privadas de ensino superior, mas convém anotar que houve a criação de universidades públicas por entes federativos subnacionais, com destaque para a USP. Souza, Miranda e Souza⁴⁶ esmiuçam o decreto de criação da USP e destacam a finalidade daquela universidade, que era...

⁴⁰ CHIMENDES, Vanessa. **Ciência e tecnologia x empreendedorismo**: diálogos possíveis e necessários. 2011. f. 60. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) –Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103742>. Acesso em: 24 nov. 2022.

⁴¹ SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, p. 1-10, 2019. <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 24 nov. 2022.

⁴² CHIMENDES, op. cit., f. 60.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ ASSOCIAÇÃO Brasileira de Educação (ABE). *In*: CENTRO de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/associacao-brasileira-de-educacao-abe>. Acesso em: 31 mar. 2022.

⁴⁵ CHIMENDES, op. cit., f. 61.

⁴⁶ SOUZA; MIRANDA; SOUZA, op. cit., p. 2.

- a. promover, pela pesquisa, o progresso da ciência;
- b. transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito ou sejam úteis à vida;
- c. formar especialistas em todos os ramos da cultura, bem como técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística;
- d. realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e artes por meio de cursos sintéticos, conferências e palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres.

Assim, se pode dizer que, na década de 1930, a universidade, no Brasil, passou de fato a funcionar a partir de faculdades integradas e assumiu como princípio a função de realizar pesquisa em busca do progresso, preenchendo, finalmente, os requisitos estruturantes de uma universidade.

A industrialização e o crescimento econômico do país na década de 1950 lança luzes à situação precária em que as universidades se encontravam, defende Fávero⁴⁷, que prossegue pontuando que o reconhecimento da importância das universidades transbordou o meio acadêmico e tomou conta de outros setores da sociedade, principalmente “[...] por ocasião da tramitação do projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sobretudo na segunda metade dos anos 1950”⁴⁸.

Ainda segundo Fávero, a criação da Universidade de Brasília (UNB), em 1961, foi o ápice do movimento pela modernização do ensino superior no Brasil, com destaque para a participação do movimento estudantil organizado em torno da União Nacional dos Estudantes (UNE). Nos seminários da UNE, ficou evidente a vontade dos estudantes de combater o caráter arcaico e elitista das universidades a partir de propostas como

- a) autonomia universitária; b) participação dos corpos docente e discente na administração universitária, através de critério de proporcionalidade representativa; c) adoção do regime de trabalho em tempo integral para docentes; d) ampliação da oferta de vagas nas escolas públicas; e) flexibilidade na organização de currículos⁴⁹.

⁴⁷ FÁVERO, Maria de Lourdes de A. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 29, dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJcmLSPfp8r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2022.

⁴⁸ Ibid., p. 29.

⁴⁹ Ibid., p. 29.

Para Mathias⁵⁰, a ditadura militar instaurada em 1964 agiu para que a universidade focasse na formação de mão-de-obra especializada a partir do modelo “universidade-empresa”. Para a pesquisadora⁵¹, a ditadura foi bem-sucedida na criação de um sistema universitário – inclusive de pós-graduação – sem precedentes no Brasil e sem paralelo no Terceiro Mundo, mas adverte que este modelo formou gerações que enxergam a educação superior como o ápice do ensino, cuja missão se limita a formar profissionais com habilidades exigidas pelo mercado.

Ainda no período da Ditadura Militar, se destaca a Reforma Universitária de 1968, que segundo Corbucci, Kubota e Meira⁵², lançou as bases regulatórias para o futuro predomínio do setor privado no ensino superior no Brasil. De acordo com os pesquisadores, até a reforma de 1968 o setor de ensino superior privado no Brasil era composto majoritariamente por Instituições de Ensino Superior (IES) confessionais e comunitárias, mas a partir de então surgiram as IES privadas com fins lucrativos, que experimentaram um crescimento avassalador décadas mais tarde.

Martins, Teixeira e Silva⁵³ constatam que mesmo após o surgimento das IES privadas com fins lucrativos, as universidades mantiveram uma postura passiva em relação ao público-alvo de seus serviços; era como se a “imagem de centro norteador da formação intelectual do indivíduo” bastasse para atrair alunos e servisse de parâmetro de satisfação para eles. Havia, portanto, um absoluto distanciamento das universidades em relação às sociedades em que estavam inseridas, e alunos e comunidade passavam ao largo de qualquer decisão institucional.

Mais adiante, o movimento Diretas Já marcou o fim da Ditadura Militar, quando um novo paradigma de Estado surgiu a partir da Constituição da República de 1988⁵⁴, que assegura direitos sociais como “a autonomia universitária, o voto para analfabetos

⁵⁰ MATHIAS, Suzeley Kalil. O golpe de 1964 e a universidade: entre a repressão e a modernização. **Revista Adusp**, São Paulo, n. 33, p. 105, out. 2004. Disponível em: <https://www.adusp.org.br/files/revistas/33/r33a16.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

⁵¹ Ibid., p. 105.

⁵² CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luis Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. **Evolução da educação superior privada no Brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010**. Brasília, DF: IPEA, 2016. p. 8. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7066>. Acesso em: 10 jul. 2022.

⁵³ MARTINS, Jane Maria Diniz; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira. Marketing Educacional: uma Análise de Atributos e Posicionamento de Instituições de Ensino Superior. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 9, v. 13, n.1, p. 58, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/issue/view/20>. Acesso em: 10 jul. 2022.

⁵⁴ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

e o Sistema Único de Saúde” que estão gradativamente sendo implantados desde então, rememora Tazzo⁵⁵.

A Constituição da República de 1988 também consagrou o princípio da Livre Iniciativa como forma de garantir a liberdade do capital privado para investir – e gerar lucro – ao mesmo tempo em que contribui com a redução das desigualdades e efetivação dos direitos sociais, como se nota no artigo 170⁵⁶,

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos, existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

Inspirada nos princípios da Constituição de 1988, a Lei n. 9.394/96, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)⁵⁷, facilitou a criação de IES privadas com fins lucrativos, e como consequência o país viu um aumento significativo do número dessas instituições a partir de então. Convém anotar que a partir do marco regulatório da LDB – que propiciou a proliferação das IES privadas – os diversos modelos de organizações de ensino superior no Brasil assumem características próprias que permitem distingui-las umas das outras, a partir do que Careta, Musetti e Cazarini as classificam em “Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades e Institutos ou Escolas Superiores”⁵⁸, classificação que pode ser utilizada atualmente.

Na Figura 1 abaixo, pode-se perceber a evolução do número de IES privadas em relação às públicas a partir da entrada em vigor da LDB, no ano de 1996.

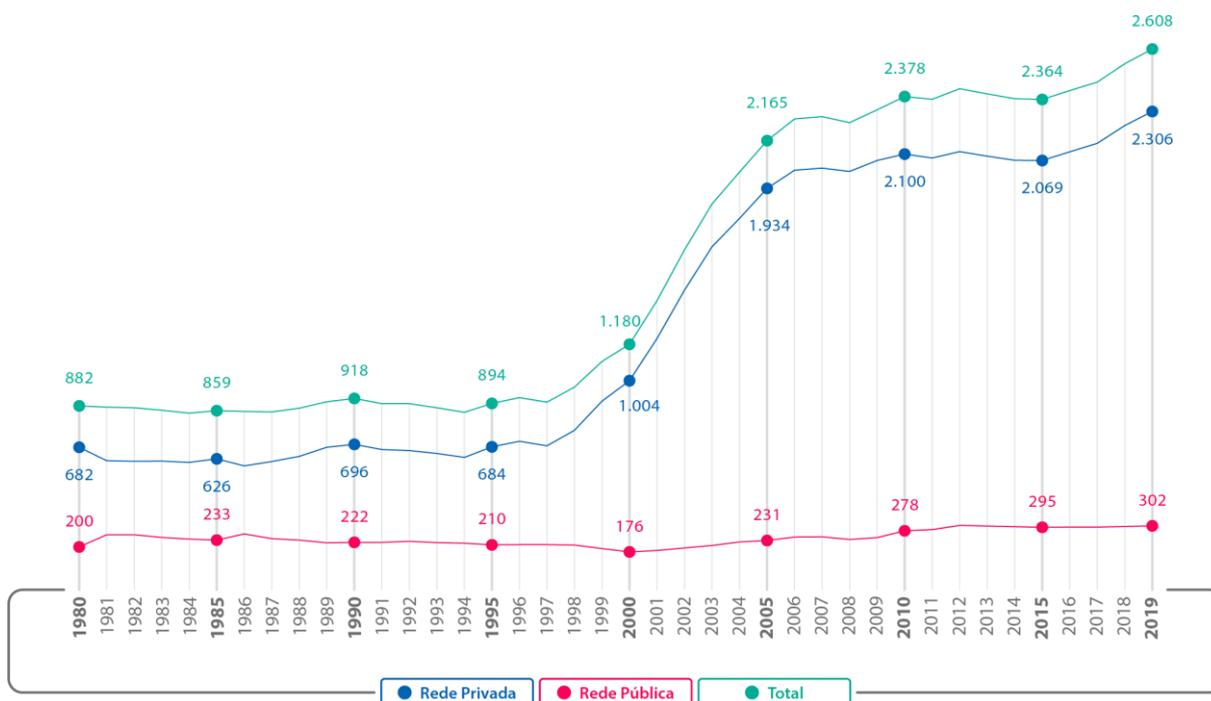
⁵⁵ TAZZO, Pierre. História, sociologia, universidades e desigualdades no Brasil. *In*: POR Dentro da UFRGS. Porto Alegre, 24 ago. 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/pordentrodaufrgs/historia-sociologia-universidades-e-desigualdades-no-brasil/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

⁵⁶ BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

⁵⁷ BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 06 jul. 2022.

⁵⁸ CARETA, Catarina Barbosa; MUSETTI, Marcel Andreotti; CAZARINI, Edson Walmir. Aprendizagem organizacional na gestão de universidades. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 24, 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2008/artigos/ARTIGO%203%20COMPLETO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

Figura 1 – Evolução do número de IES privadas no Brasil

Fonte: Semesp⁵⁹

Segundo Tazzo⁶⁰, a forte expansão das IES privadas no Brasil foi possível não apenas em razão do novo marco regulatório favorável representado pela LDB, mas também em razão de políticas específicas para incentivar que os mais pobres acessem o ensino superior, como o Sistema de Seleção Unificada (SISU), a remodelação do Fundo de Financiamento Estudantil do Ensino Superior (FIES) e o Programa Universidade Para Todos (PROUNI), que contribuíram com o acesso dos estudantes às IES privadas; além do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), voltado para as universidades públicas federais.

Ao analisar-se os efeitos da explosão do número de IES privadas no país, Scaglione e Piza⁶¹ percebem que houve “verdadeira disputa pelos estudantes por

⁵⁹ DADOS Brasil. In: INSTITUTO SEMESP. **Mapa do ensino superior**. 11. ed. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/brasil/instituicoes-e-matriculas/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

⁶⁰ TAZZO, Pierre. História, sociologia, universidades e desigualdades no Brasil. In: POR Dentro da UFRGS. Porto Alegre, 24 ago. 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/pordentrodaufrgs/historia-sociologia-universidades-e-desigualdades-no-brasil/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

⁶¹ SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.4, n. 2, p.168, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

parte das Instituições e tornou o ambiente educacional brasileiro bastante competitivo”. As pesquisadoras acrescentam que o ambiente ultracompetitivo que surgiu após a expansão da rede de IES privadas fez com que estas instituições desenvolvessem as mais diversas estratégias de marketing para atrair clientes (aqui entendidos como alunos), o que fez com que a educação passasse a ser encarada como um produto a ser ofertado⁶².

Durante a década de 2000, grandes grupos empresariais que controlavam IES privadas se prepararam para abrir seu capital para atuar na bolsa de valores, o que ocorreu com êxito no final daquela década. A partir da capitalização em bolsa de valores, tais grupos educacionais passaram a ampliar suas unidades, adquirindo instituições menores ou mesmo abrindo novos *campi*, o que gerou críticas em relação à massificação do ensino e perda de contato com os alunos⁶³.

É inegável que o aumento das vagas oferecidas pelas IES privadas no final do Século XX e início do Século XXI contribuiu – juntamente com programas como PROUNI e FIES⁶⁴ – com os esforços para aumentar o número de pessoas com ensino superior no Brasil⁶⁵, ajudando o país, inclusive, a avançar no cumprimento da meta do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) n. 4 da ONU⁶⁶. No entanto, o processo de mercantilização da educação superior teve como efeito colateral o abalo de confiança institucional nas IES privadas com fins lucrativos, que resvalou nas IES privadas confessionais e comunitárias.

⁶² SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 168, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

⁶³ UNIVERSIA. IES privadas abrem capital para ampliar alcance. *In*: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Assessoria de imprensa**. Campina Grande, 23 nov. 2009. Disponível em: http://ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/mostra_noticia.php?codigo=9632. Acesso em: 06 jul. 2022.

⁶⁴ PROUNI – concede a estudantes egressos de escolas públicas bolsas integrais e parciais (50% do valor da mensalidade do curso), em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em IES privadas; e FIES – concede financiamento a estudantes em IES privadas para pagamento após o término do curso, com financiamento que varia de acordo com a renda familiar do candidato.

⁶⁵ BRASIL avança em metas da ONU para educação. *In*: IPEA. Brasília, DF, 27 set. 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34924&catid=10&Itemid=9. Acesso em 10 jul. 2022.

⁶⁶ ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Roteiro para a localização dos objetivos de desenvolvimento sustentável**: implementação e acompanhamento no nível subnacional. [S. l.]: ONU, 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Roteiro-para-a-Localizacao-dos-ODS.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

Scaglione e Piza⁶⁷ anotam que muitas IES privadas que abriram seu capital transformaram educação e ensino em mercadorias quando passaram a competir no mercado de ações nos moldes das demais empresas de capital aberto. As pesquisadoras avaliam que a atuação das IES privadas no mercado de capital aberto

[...] minimiza o papel do educador, que passa a ser um mero divulgador de conhecimentos, menos preocupado com a educação em si e mais um instrumento sujeito aos bons ou maus ventos das tendências do mercado consumidor⁶⁸.

Para rever o processo de abalo de confiança institucional causado pela mercantilização do ensino, Scaglione e Piza⁶⁹ defendem que as IES privadas revejam não apenas suas estratégias de *marketing*, mas também seus modelos de gestão. Segundo elas, o *marketing* deve incorporar novas responsabilidades que reforcem a imagem institucional da organização, pelo que consideram uma boa opção prospectar a expectativa de potenciais alunos para oferecer cursos que se encaixem em suas necessidades⁷⁰.

Nesse ponto adverte-se que, como a prospecção da expectativa do público-alvo da IES envolve coleta e análise de dados, esse esforço deve ser feito com a mais absoluta transparência em respeito à privacidade dos potenciais alunos – entendidos como sujeitos de direito no contexto da SOCINFO –, sob pena de prejudicar a confiança institucional da organização.

Lembre-se de que o consumidor de serviços de qualquer natureza – inclusive serviços educacionais – não pode ser visto como um sujeito passivo em relação ao prestador de serviços, mas como protagonista da relação; de modo que o prestador de serviços deve sempre levar em conta as expectativas e necessidades de seu público para gerar interações positivas e propiciar a melhor experiência possível a este público.

⁶⁷ SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 169, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

⁶⁸ Ibid., p. 169.

⁶⁹ Ibid., p. 169.

⁷⁰ Ibid., p. 174-175.

2.2 A universidade do futuro e a melhor experiência do usuário do ensino

Enquanto os primeiros brasileiros que acessaram a universidade cruzavam o Oceano Atlântico com destino à Coimbra para uma experiência que apenas a fina flor da elite da colônia conseguia custear⁷¹, a maioria da população permanecia analfabeta, se não escravizada. Ao longo dos séculos XIX e XX, o Brasil viu universidades surgirem em seu território, no entanto, o acesso a elas permaneceu privilégio da elite, além do que o ensino superior era visto apenas como o ápice da formação profissional, ou seja, como mera continuação dos ciclos de educação anteriores⁷².

Além de elitizadas, as universidades daquela época davam pouca ou nenhuma atenção aos estudantes e à sociedade em seu entorno. Era como se o fato de ofertar o ensino superior justificasse, por si só, a existência da universidade⁷³; de forma que cabia ao aluno apenas cursar a matriz curricular ofertada, retirar o seu diploma e gozar o *status* social e financeiro que aquele diploma garantia.

Foi apenas no final do Século XX e início do Século XXI que o estudante passou a ser notado pelas instituições universitárias. E a razão para isto foi a proliferação das IES privadas com fins lucrativos que, atuando sob a lógica de mercado, transformaram o ensino superior em serviço a ser vendido e passaram a tratar o aluno como consumidor que precisava ser seduzido pelo *marketing*⁷⁴.

Anote-se que essa relação mercantil não foi suficiente para aproximar a organização das necessidades do aluno⁷⁵, e não é suficiente, portanto, para

⁷¹ CHIMENDES, Vanessa. **Ciência e tecnologia x empreendedorismo**: diálogos possíveis e necessários. 2011. f. 58. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103742>. Acesso em: 24 nov. 2022.

⁷² MATHIAS, Suzeley Kalil. O golpe de 1964 e a universidade: entre a repressão e a modernização. **Revista Adusp**, São Paulo, n. 33, p. 102-106, out. 2004. Disponível em: <https://www.adusp.org.br/files/revistas/33/r33a16.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

⁷³ MARTINS, Jane Maria Diniz; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira. Marketing educacional: uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 9, v. 13, n. 1, p. 58, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/issue/view/20>. Acesso em: 10 jul. 2022.

⁷⁴ SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 168, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

⁷⁵ UNIVERSIA. IES privadas abrem capital para ampliar alcance. *In*: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Assessoria de imprensa**. Campina Grande, 23 nov. 2009. Disponível em: http://ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/mostra_noticia.php?codigo=9632. Acesso em: 06 jul. 2022.

proporcionar ao usuário do ensino superior uma experiência condizente com os avanços que a Quarta Revolução Industrial está legando à humanidade como um todo.

Ainda nesse subcapítulo trataremos das estratégias que universidade do futuro deve adotar para prover uma melhor experiência ao usuário do ensino superior, com foco na necessidade específica da UNIRV, que pretende inovar na prospecção de consumidores de serviços de educação. Mas antes é preciso falar sobre como as tecnologias da Quarta Revolução Industrial estão impactando a sociedade em todas as suas dimensões, inclusive no ensino e nas universidades.

Nunca é demais ressaltar que a Quarta Revolução Industrial está transformando o mundo em que vivemos a partir do potencial disruptivo das tecnologias que a caracteriza; algumas delas já, há algum tempo, utilizadas pelo público em geral, como “computação móvel, conectividade universal e internet *wireless*, aumento da capacidade de memória e processadores mais baratos e mais potentes” (tradução nossa), exemplifica Fuggetta⁷⁶. Para compreender melhor as mudanças que as novas tecnologias estão causando mundo afora, Schwab⁷⁷ sistematiza em áreas os principais impactos da revolução tecnológica: economia; negócios; nacional e global; sociedade; e indivíduo.

Na economia, os impactos são sentidos, especialmente, no crescimento e no emprego. Schwab anota que o mundo passa por um período de lento crescimento econômico, mas pontua que, quando os potenciais efeitos positivos do aumento da produtividade da quarta revolução industrial forem sentidos, haverá um aumento no crescimento econômico que alcançará todas as pessoas. Com relação ao emprego, o autor não é tão otimista, pois explica que a automatização do trabalho manual e repetitivo irá se aprofundar com o exponencial aumento da capacidade de processamento das novas tecnologias e atingir ocupações intelectuais, exigindo readequação das competências, como já previa a cúpula da SOCINFO⁷⁸.

Os negócios serão mais impactados no âmbito organizacional, pois a revolução tecnológica é baseada em potentes ferramentas que irão alterar a forma como as

⁷⁶ “[...] mobile computing, pervasive and wireless internet connectivity, increased memory capacity, and cheaper and more powerful processors [...]”. FUGGETTA, Alfonso. 3 + 1 Challenges for the future of universities. **The Journal of Systems and Software**, [New York], v. 85, n. 10, p. 2417-2424, Oct. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Acesso em: 01 ago. 2022. p. 2417.

⁷⁷ SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

⁷⁸ Ibid., p. 35-39.

empresas são lideradas, organizadas e administradas, o que exigirá dos líderes flexibilidade e capacidade de adaptação para conduzir a si e a própria organização de forma veloz e ágil neste mar de mudanças que se avizinha. Além da área organizacional, os negócios estão sendo impactados pelo comportamento dos clientes, hiperconectados e com novas expectativas; pelos produtos inteligentes, carregados de sensores, geram dados que podem ser analisados por poderosíssimas plataformas de IA, maximizando sua utilização; por um insurgente ecossistema de inovação colaborativa baseado em plataformas, que conectam fornecedores e tomadores de serviços; e, novos modelos de negócios com a fusão dos mundos digital, físico e biológico. As empresas que dominarem estas três dimensões experimentarão uma drástica redução nos custos de transação e fricção⁷⁹.

Com relação à dimensão nacional e global, a ruptura tecnológica tem obrigado governos de diferentes países a interagirem mais entre si, com seus cidadãos e organizações privadas, todos imbuídos da adaptação à nova realidade. Como ponto positivo, tem-se que as ferramentas da quarta revolução industrial podem ajudar os gestores públicos a administrar melhor, mas, por outro lado, o exercício do Poder se tornou mais difícil diante da melhor informação que chega aos governados e líderes empresariais. No campo da regulação, o desafio é lidar com as relações transnacionais, já que as distâncias geográficas se tornaram insignificantes em razão dos novos produtos e serviços que podem ser desenvolvidos e utilizados em diferentes partes do globo de forma instantânea. A segurança global, foi impactada pela abertura de um novo front de batalha, o cibernético, onde os governos devem construir suas defesas⁸⁰.

Na dimensão social, o desafio é absorver e acomodar a nova modernidade e, ao mesmo tempo, manter os valores tradicionais consagrados por nossa civilização. As preocupações com a desigualdade em crescimento e com o achatamento da classe média ganham destaque, já que no novo sistema de inovação prevalecerá o indivíduo capaz de participar absorver os novos ecossistemas orientados pela inovação e contribuir com novas ideias, modelos de negócios, produtos e serviços, ficando de fora aqueles que podem oferecer apenas trabalhos de baixa qualificação e capital comum⁸¹.

⁷⁹ SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 56-63.

⁸⁰ Ibid., p. 71-84.

⁸¹ Ibid., p. 93-96.

O indivíduo é multimpactado, já que as novas tecnologias impactam ‘nosso senso de privacidade, nossas noções de propriedade, nossos padrões de consumo, o tempo que dedicamos ao trabalho e ao lazer, a forma de desenvolvermos nossas carreiras e cultivarmos nossas competências’, produzindo reflexos, até mesmo, no campo existencial, já que o aperfeiçoamento do ser humano o faz se questionar sobre a sua natureza. Apesar do otimismo com as possibilidades das novas tecnologias, Schwab alerta que elas podem aprofundar a desigualdade que marca a sociedade atual ao ponto de alimentar uma nova luta de classes, diante dos excluídos sociodigitais⁸².

De um modo geral, o sistema das novas tecnologias causa rupturas e inovações em uma velocidade nunca vista, tanto que empresas, hoje, líderes em inovação (Airbnb, Uber, Alibaba e afins) eram desconhecidas até poucos anos antes de se tornarem gigantes mundiais, fato que se explica em razão deste ecossistema de inovação permitir a criação de riqueza com muito menos trabalho⁸³.

As universidades também passam por mudanças drásticas, que Pedroza Flores⁸⁴ enxerga como um divisor de águas ao dizer que “não existe local da universidade que não experimente mudanças profundas com o uso das novas tecnologias da comunicação e com as novas tecnologias de aprendizagem⁸⁵” (tradução nossa). Flores chega a essa conclusão a partir da observação de que a vida acadêmica se renova quando são renovadas suas produções, processos e tarefas; como a formação, os métodos de ensino, aprendizagem, pesquisa etc. e que tudo isso está sendo tocado pelas inovações da Quarta Revolução Industrial⁸⁶.

É fundamental para a universidade, como organização que se encontra no olho do furacão da revolução tecnológica, se preparar para operar no ambiente da Indústria 4.0. E saber operar não basta, pois, a universidade deve, também, convencer a sociedade do seu entorno de que é capaz de conduzi-la neste momento de transição, assim como é de fundamental importância saber demonstrar aos potenciais

⁸² SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 99-104.

⁸³ Ibid., p. 18.

⁸⁴ PEDROZA FLORES, René. La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. **RIDE**: revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, Guadalajara, v. 9, n. 17, p. 168-194, jul./dic. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-168.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

⁸⁵ “[...] no existe rincón de la universidad que no experimente cambios profundos con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y con las nuevas tecnologías del aprendizaje [...]”. Ibid.

⁸⁶ Ibid.

consumidores de seus produtos educacionais que conseguirá prepará-los para o mercado de trabalho 4.0.

A Quarta Revolução Industrial está causando mudanças significativas no mercado de trabalho – o que, como consequência, exigirá a adaptação do ensino superior. Para ilustrar a magnitude de tais mudanças, cita-se estimativa utilizada pelo Fórum Econômico Mundial⁸⁷, segundo a qual 65% das crianças que estão entrando no ensino fundamental irão trabalhar em empregos que ainda sequer existem. No contexto brasileiro, merece nota estudo publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)⁸⁸, que constatou que, se as empresas substituírem toda a mão-de-obra alocada em tarefas que podem ser automatizadas pela tecnologia já existente, 30 milhões de empregos – ou 54,45% das vagas existentes no país – estariam em risco.

Este cenário fica ainda mais complexo quando se leva em conta o aumento da expectativa de vida da população. Estima-se que as crianças nascidas nesta década viverão mais de cem anos, o que demandaria, pelos padrões atuais, educação formal até os 25 ou 30 anos de idade para 45 anos ou mais no mercado de trabalho⁸⁹.

New education needs é como Fuggetta⁹⁰ identifica as tendências para a educação na Quarta Revolução Industrial. Para o pesquisador, os atuais métodos e pressuposições de ensino não servirão de nada no contexto da revolução tecnológica, uma vez que os atuais cursos técnicos, de graduação e pós-graduação no modelo de educação continuada não serão capazes de acompanhar as mudanças radicais que ocorrerão continuamente na carreira e na vida profissional dos trabalhadores.

Portanto, o profissional no contexto da Quarta Revolução Industrial não poderá se contentar com uma graduação ainda que seguida de pós-graduação(ões) em educação continuada, pois esse modelo está se tornando obsoleto diante das disrupções que a revolução tecnológica vem impondo em todas as áreas. Para

⁸⁷ WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The future of jobs**: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Geneva: WEF, 2016. p. 32. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 30 jul. 2022.

⁸⁸ ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. **Na era das máquinas, o emprego é de quem?** Estimação da probabilidade de automação de ocupações no Brasil. Brasília, DF: Ipea, 2019. p. 23-26. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/190329_td_2457.pdf. Acesso em: 04 ago. 2022.

⁸⁹ FUGGETTA, Alfonso. 3 + 1 Challenges for the future of universities. **The Journal of Systems and Software**, [New York], v. 85, n. 10, p. 2418, Oct. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Acesso em: 01 ago. 2022.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 2418.

fornecer meios para o que profissional se mantenha atualizado, Flores⁹¹ e Fuggeta⁹² concordam que a universidade na era da Quarta Revolução Industrial deve ser inovadora e se basear na pesquisa para o desenvolvimento, começando por unir as atividades de educação e pesquisa – hoje separadas –, para que formem um eixo de geração de conhecimento que promova inovação para a sociedade, e não apenas formação profissional para o aluno⁹³.

Ainda em linhas gerais, Fuggeta⁹⁴ defende que a universidade deve ensinar o aluno como aprender a partir do ambiente em que está inserido, fornecendo instrumentos e incentivos para que o estudante se torne uma entidade de aprendizado “capaz de proativamente capturar, acessar, classificar e organizar informação, e não apenas armazenar passivamente noções que outros transferem a ele⁹⁵” (tradução nossa).

Flores, ao se debruçar nas iniciativas práticas que organizações universitárias ao redor do mundo estão tomando para se atualizarem para enfrentar a revolução tecnológica, identifica alguns padrões:

- Transformações pedagógicas: se amplia o leque de métodos de aprendizagem baseados em investigação-inovação e em métodos de ensino dinâmico e interativo.
- Inovação nas modalidades [de ensino]: se diversifica a oferta com novas modalidades, mistas, abertas, à distância e virtuais.
- Mudanças nas tecnologias de aprendizagem: o projeto e aplicação de tecnologias de aprendizagem se diversifica ao se considerar a aprendizagem *on-line*, a aprendizagem remota, a gamificação e a inteligência de dados.
- Inovações curriculares: a mudança do currículo flexível para o currículo interativo⁹⁶ (tradução nossa).

⁹¹ PEDROZA FLORES, René. La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. **RIDE: revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo**, Guadalajara, v. 9, n. 17, p. 168-194, jul./dic. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-168.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

⁹² FUGGETTA, Alfonso. 3 + 1 Challenges for the future of universities. **The Journal of Systems and Software**, [New York], v. 85, n. 10, p. 2417-2424, Oct. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Acesso em: 01 ago. 2022. p. 2418.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid., p. 2418.

⁹⁵ “[...] able to proactively capture, assess, classify, and organize information, and not just to passively store the notions that someone is transferring to them [...]”. Ibid., p. 2418.

⁹⁶ “Transformaciones pedagógicas: se amplía el abanico de métodos de aprendizaje basados en la investigación-innovación y en métodos de enseñanza dinámicos e interactivos. Innovación en las

No entanto, transformar, inovar, mudar, ou melhor, revolucionar o ensino superior não será suficiente para que as organizações universitárias sobrevivam no contexto da Quarta Revolução Industrial, pois proporcionar a melhor experiência ao usuário do ensino superior será tarefa chave para o sucesso da organização. O sucesso de um produto, seja um bem ou um serviço, depende não apenas de aspectos tecnológicos, mas principalmente da maneira como a experiência do usuário foi pensada, explica Grilo⁹⁷.

Kafure e Pereira⁹⁸ apontam que antigamente “a interação entre os seres humanos e o suporte na mediação da informação era passiva”, de modo que pouco se levava em conta as necessidades e expectativas do usuário da informação. Já na comunicação intermediada por meios digitais, os pesquisadores chamam atenção para a figura do usuário, que passa a ser determinante na mediação da informação.

Isso significa que para se mostrar atrativa para seu público-alvo, a universidade deve, inicialmente, conhecer este público, compreender o contexto em que estes indivíduos estão inseridos, suas expectativas, necessidades e até mesmo as dificuldades que têm para acessar o ensino superior. Diferentemente do passado, agora a subjetividade dos usuários é levada em conta pela ciência cognitiva⁹⁹ em busca da comunicação efetiva e da melhor experiência do usuário.

A UNIRV, como organização universitária operando no contexto da Quarta Revolução Industrial que precisa inovar na prospecção de consumidores de serviços de educação superior, deve utilizar tecnologias disruptivas para proporcionar melhor experiência para os usuários de suas plataformas, especialmente no site de inscrição para o vestibular, que é a porta de entrada para o relacionamento institucional. Portanto, cabe à UNIRV compreender as mudanças provocadas pela Quarta Revolução Industrial

modalidades: se diversifica la oferta con la apertura de modalidades, mixtas, abiertas, a distancia y virtuales. Cambios en las tecnologías del aprendizaje: el uso y diseño de tecnologías de aprendizaje se diversifica al considerar el aprendizaje en línea, el aprendizaje móvil, la gamificación y la inteligencia de datos. Innovaciones curriculares: se transita del currículum flexible al currículum Interactivo.” PEDROZA FLORES, René. La universidad 4.0 con currículum inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. **RIDE**: revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, Guadalajara, v. 9, n. 17, p. 168-194, jul./dic. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-168.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

⁹⁷ GRILLO, André. **Experiência do usuário em interfaces digitais**: compreendendo o design nas tecnologias da informação. 1. ed. Natal: SEDIS-UFRN, 2019. p. 14. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27011>. Acesso em: 24 nov. 2022.

⁹⁸ KAFURE, Ivette; PEREIRA, Jorge Luis Barreto. Aspectos emocionais e cognitivos do usuário na interação com a informação: um estudo de caso no Laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes de Experiência. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 226, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2546>. Acesso em 24 ago. 2022.

⁹⁹ Ibid., p. 227.

na sociedade, a começar pela própria internet, conforme Figura 2 abaixo, desde a sua popularização.

Figura 2 – Marcos importantes na história da web



Fonte: Webnode¹⁰⁰

Note-se que a Web 4.0 se guia pela autoaprendizagem, com foco na experiência do usuário em ambiente personalizado. A inspiração da UNIRV no desenvolvimento de seus portais pode ser buscada nas grandes empresas de desenvolvimento de *software*, que segundo Castilla, Hernández e Gonzáles¹⁰¹, atualmente buscam desenvolver produtos interativos, mais simples e mais centrados

¹⁰⁰ O QUE é (um bom) design de web? In: WEBNODE Blog. Zürich, 21 set. 2021. Disponível em: <https://www.webnode.com/pt/blog/o-que-e-um-bom-design-de-web/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

¹⁰¹ RODRÍGUEZ CASTILLA, Liuris; GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Delly Lien; PÉREZ GONZÁLEZ, Yudeisy. De la arquitectura de información a la experiencia de usuario: Su interrelación en el desarrollo de software de la Universidad de las Ciencias Informáticas. **Revista e-Ciencias de la Información**, San José, Costa Rica, v. 7, n. 1, p. 2, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v7i1.24317>. Acesso em: 27 ago. 2022.

nas necessidades humanas, o que demanda um intercâmbio contínuo entre o usuário e a organização.

A base para o desenvolvimento e evolução de um produto – inclusive uma plataforma digital – deve ser a experiência do usuário, e segundo Grilo¹⁰², há meios e técnicas de mapear essa experiência a partir de métodos qualitativos que combinam relatos de usuários com estatísticas sobre a experiência de uso, por exemplo. Dito isso, tem-se que a UNIRV deve, em primeiro lugar, conhecer seu público-alvo que é tão heterogêneo quanto disperso na sociedade, pois como ensina Ramírez-Acosta, o desenvolvimento de qualquer projeto em ambiente digital deve tomar o “usuário e suas necessidades como pilar”¹⁰³.

O primeiro passo para que a UNIRV conheça o seu público-alvo é criar um banco de dados a partir das informações fornecidas pelos candidatos ao vestibular no portal de inscrições, para então realizar o tratamento destes dados com a *Big Data* e a IA para obter relatórios que permitam mapear a experiência deste público no portal, podendo também solicitar aos usuários o preenchimento de formulários de avaliação sobre a experiência deles no site, como aconselha Grilo¹⁰⁴. Em seguida, diz o pesquisador¹⁰⁵, caberá aos designers aprimorar a interação do usuário com o portal, momento em que “são definidos parâmetros e abstrações (arquitetura de informação, fluxos navegacionais, etc.) para orientar a forma como o produto será constituído e percebido pelo usuário – o design da interface (UI)”.

Esse ambiente virtual pensado na melhor experiência do usuário – além de representar incremento de confiança institucional – permitirá à UNIRV melhor conhecer seu público-alvo para realizar o tão necessário *marketing* direcionado.

Adverte-se que proceder ao tratamento de dados pessoais pode impactar a confiança institucional da UNIRV negativamente, caso esta atividade não seja feita segundo os preceitos da SOCINFO e regras da LGPD.

De outro lado, caso a UNIRV consiga demonstrar transparência e responsabilidade no tratamento de dados pessoais dos potenciais consumidores de

¹⁰² GRILLO, André. **Experiência do usuário em interfaces digitais**: compreendendo o design nas tecnologias da informação. 1. ed. Natal: SEDIS-UFRN, 2019. p. 19. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27011>. Acesso em: 24 nov. 2022.

¹⁰³ [...] “usuario y sus necesidades como pilar”. RAMÍREZ-ACOSTA, Keren. Interfaz y experiencia de usuario: parámetros importantes para un diseño efectivo. **Revista Tecnología en Marcha**, Cartago, n. 4, p. 51, 2017. Número Especial Movilidad Estudiantil. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18845/tm.v30i5.3223>. Acesso em: 27 ago. 2022.

¹⁰⁴ GRILLO, op. cit., p. 19.

¹⁰⁵ Ibid., p. 26.

seus serviços educacionais, demonstrando que compreende e respeita os direitos dos cidadãos na era revolução digital, a atividade de tratamento de dados resultará em impactos positivos na confiança institucional da organização com aumento de clientela.

3 A TECNOLOGIA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE

O presente capítulo aborda o atual momento das instituições de ensino superior, que atuam em um mercado que, por um lado, é extremamente competitivo e, por outro, possui um vasto campo para crescer. O momento é de um grande salto tecnológico que abala todas as dimensões da sociedade e exige dos gestores das organizações inovação, porém com os devidos cuidados para que o uso das novas tecnologias – que é necessário para a inovação – ocorra em benefício da organização e da sociedade. O discurso foca na universidade como organização que precisa se valer das novas tecnologias para ser competitiva.

O primeiro subtítulo aborda a necessidade da universidade criar uma boa reputação para se manter competitiva no mercado e gerar valor; enquanto o segundo subtítulo aborda a necessidade da universidade de se comunicar com o consumidor de seus serviços educacionais de acordo com os preceitos da LGPD.

3.1 A Universidade diante do paradoxo: mercado e o valor

O aumento do número de instituições de ensino superior privadas na década de 1990 acirrou a competição pelos consumidores de serviços educacionais, sendo consequência natural a profissionalização do *marketing* educacional que, no entanto, se revelou agressivo na conquista do consumidor de serviços educacionais¹⁰⁶ ao ponto de reduzir educação e ensino a mercadorias¹⁰⁷ abalando a imagem das organizações universitárias.

Some-se a esse cenário a rápida introdução das tecnologias da Quarta Revolução Industrial no cotidiano da sociedade¹⁰⁸ e a necessidade de assegurar aos usuários das plataformas digitais as garantias e direitos internalizados pela

¹⁰⁶ APRENDIZAGEM organizacional na gestão das universidades. *In*: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Informe-se**: artigos e entrevistas. São Paulo, 30 jun. 2009. Disponível em: <https://adm.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/aprendizagem-organizacional-na-gestao-das-universidades>. Acesso em: 12 out. 2022.

¹⁰⁷ SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 169, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

¹⁰⁸ SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 16.

SOCINFO¹⁰⁹, e tem-se a tempestade perfeita para as organizações que oferecem serviços de educação superior.

Nesse caos, se torna importante que a instituição de ensino superior não perca de vista o seu papel institucional durante as mudanças organizacionais pelas quais precisa passar para, por um lado operar segundo as regras de mercado, e por outro prestar serviços de educação superior de qualidade e concatenados com o mundo 4.0. Calha lembrar que “a existência de uma instituição de ensino só tem sentido quando está realmente contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e da sociedade”, rememoram Careta, Musetti e Cazarini¹¹⁰, enquanto Veronese *et al.*¹¹¹ são ainda mais específicos ao dizer que a sociedade quer mais do que a universidade geradora de conhecimento, pois espera dela o desenvolvimento de tecnologias úteis para os indivíduos a partir de pesquisas aplicadas.

Tendo em vista que o consumidor de serviços educacionais é o financiador da instituição de ensino superior, a gestão organizacional da universidade deve ter por premissa a pergunta: como devemos ser vistos pelos clientes?

Álvarez¹¹² chama atenção para a gestão da imagem e da reputação da organização de ensino superior para atingir o que chama de **diferenciação universitária** (tradução nossa), que seria a criação de reputação de destaque e liderança perante a concorrência, de modo que:

seus graduados sejam preferidos pelos empregadores, que suas produções científicas, acadêmicas e de pesquisa sejam do mais alto nível, que seus programas e ofertas de graduação, pós-graduação e

¹⁰⁹ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo, SP: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 17. *E-book*. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

¹¹⁰ CARETA, Catarina Barbosa; MUSETTI, Marcel Andreotti; CAZARINI, Edson Walimir. Aprendizagem organizacional na gestão de universidades. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 24, 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2008/artigos/ARTIGO%203%20COMPLETO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

¹¹¹ VERONEZE, Ricardo Braga *et al.* As relações entre a universidade e o mercado sob a perspectiva do marketing: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Foco**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 196-197, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29841>. Acesso em: 12 out. 2022.

¹¹² “[...] DIFERENCIACIÓN UNIVERSITARIA [...] que sus egresados sean de la preferencia de los empleadores, que sus producciones científicas, académicas e investigativas sean de primer nivel, que sus ofertas y programas de grado, posgrado y educación continua sean lo suficientemente atractivas y novedosas que den respuesta a las demandas sociales [...]”. ÁLVAREZ, Alicia María. La imagen y reputación universitaria. *In*: ACADEMIA. [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/45263340/A_imagem_e_a_reputa%C3%A7%C3%A3o_universit%C3%A1ria. Acesso em: 12 out. 2022.

educação continuada sejam atraentes e inovadores o suficiente para responder às demandas sociais (tradução nossa).

Frise-se que a reputação representa um dos ativos mais importantes de uma empresa, pois é ao mesmo tempo uma vantagem competitiva e um indicador sobre o sucesso da gestão, definem Cardinalli e Fontana¹¹³, que complementam que a reputação é construída ao longo do tempo a partir da somatória de percepção dos *stakeholders* sobre imagem da corporação.

No entanto, mensurar o sucesso de uma universidade não é tarefa fácil, pois como já se debateu no presente trabalho, estas são organizações complexas e multidimensionais, haja vista que o ensino superior no Brasil é ofertado por instituições públicas e privadas, com *status* de universidades, centros universitários e faculdades, e graus diferentes de autonomia; bem como que desenvolvem “atividades de pesquisa, ensino de pós-graduação e graduação, formação técnica e profissional, em diferentes graus”¹¹⁴.

Para ilustrar a dificuldade que é mensurar a qualidade da gestão de uma universidade, toma-se como exemplo o esforço do Tribunal de Contas da União para avaliar a gestão das universidades federais¹¹⁵.

Em auditoria finalizada no ano de 2022 para reavaliar os “indicadores gerais de gestão e desempenho das Universidades Públicas Federais, ou Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)”, o tribunal constatou que, diante de lacunas de informações e de indicadores, sequer poderia compreender de forma sistêmica e adequada a gestão das universidades federais pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC), pelo que “determinou à Sese/MEC que, em articulação

¹¹³ CARDINALLI, Marcos Aurélio; FONTANA, Daniela. **Marketing 4.0 e a relação entre reputação e sustentabilidade**. 2020. f. 3. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing) – Programa de Pós-Graduação em Marketing, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/75361052/Marketing_4_0_e_a_rela%C3%A7%C3%A3o_entre_reputa%C3%A7%C3%A3o_e_sustentabilidade. Acesso em: 17 out. 2022.

¹¹⁴ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. p. 6. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹¹⁵ SECOM TCU. TCU avalia indicadores de gestão e desempenho das universidades federais. In: TRIBUNAL de Contas da União. Brasília, DF, 21 mar. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>. Acesso em: 16 nov. 2022.

com as universidades federais, [...], apresente plano de ação para a efetiva implementação de indicadores de gestão e desempenho das Ifes”¹¹⁶.

Embora sejam diferentes instituições e possuam diversificadas missões perante a sociedade, as Ifes são mantidas, reguladas, geridas e fiscalizadas pela União, através da Sesu/MEC, o que, em tese, facilitaria a definição de parâmetros e metas para aferição da gestão de cada instituição. Ainda assim, o TCU concluiu que não consegue acompanhar o desempenho da gestão de cada instituição por falta de informações sobre indicadores:

BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Relatório de Auditoria** (RA) Processo n. 026.147/2020-3. AUDITORIA DE NATUREZA OPERACIONAL. INDICADORES DE GESTÃO E DESEMPENHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS. LACUNAS DE INFORMAÇÕES E DE INDICADORES. AUSÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO DE METAS E ESTRATÉGIAS DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO POR PARTE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. DETERMINAÇÃO. PLANO DE AÇÃO. Entidade: Secretaria de Educação Superior. Relator: Walton Alencar Rodrigues. Data da Sessão: 09/03/2022¹¹⁷.

Se avaliar o desempenho de um sistema relativamente homogêneo como é sistema das universidades públicas federais no Brasil é tarefa difícil, avaliar as IES privadas, então, parece tarefa impossível diante da ausência de vínculo entre estas, ou mesmo subordinação a uma instituição controladora.

Apesar disso, existem entidades privadas que buscam fortalecer o setor de educação superior privado no Brasil como, por exemplo, o Semesp¹¹⁸. Esta entidade presta serviços de assistência especializada na gestão e promoção de boas práticas aos seus associados, ao mesmo tempo em que procura influenciar o Estado regulador

¹¹⁶ SECOM TCU. TCU avalia indicadores de gestão e desempenho das universidades federais. *In*: TRIBUNAL de Contas da União. Brasília, DF, 21 mar. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>. Acesso em: 16 nov. 2022.

¹¹⁷ BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Relatório de Auditoria (RA) Processo n. 026.147/2020-3**. Sumário: Auditoria de natureza operacional. Indicadores de gestão e desempenho das universidades federais. Lacunas de informações e de indicadores [...]. Entidade: Secretaria de Educação Superior. Relator: Walton Alencar Rodrigues, 09 de março de 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2470776%22>. Acesso em: 18 nov. 2022.

¹¹⁸ QUEM somos. *In*: SEMESP. São Paulo, [2021?]. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/quem-somos/>. Acesso em 22 nov. 2022.

na (re)formulação das políticas públicas voltadas ao ensino superior no Brasil para uma maior efetividade no cumprimento de seus objetivos.

Na publicação *Diretrizes de Política Pública para o Ensino Superior Brasileiro 2022*¹¹⁹, o Semesp traz propostas objetivas para serem seguidas por seus associados e influenciar o Estado regulador em sete áreas fundamentais para a gestão do ensino superior: “governança, regulação, avaliação, financiamento, educação profissional, formação de professores e ciência e internacionalização”¹²⁰.

Ao abordar propostas para uma melhor governança, a referida publicação defende, entre outras propostas, que as IES adotem um estilo empreendedor que rompa com o paradigma atual que projeta o ensino público como sendo burocrático e ensimesmado, e o ensino privado como argentário e refratário à pesquisa transformadora. Convém citar trecho em que a pesquisa define o que é “estilo empreendedor” na governança:

Estilo empreendedor não significa a privatização da IES pública ou a mercantilização do ensino superior privado, mas sim um instrumento para ampliar a relevância e a cooperação das IES com a sociedade, em especial com os setores produtivos¹²¹.

Para a regulação, a publicação propõe mais liberdade para o setor apontando que a regulação para o ensino superior estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC) e suas secretarias e órgãos é exagerada e burocrática. Dessa forma sugere que o Estado regulador “funcione apenas na definição de marcos gerais para a atividade regulada, respeitando os princípios da Constituição Federal¹²²” para que o setor da educação superior tenha mais liberdade para se autorregular.

No tocante à avaliação, a publicação identifica que os atuais processos avaliativos geram distorções na medida em que são uniformes para todas as unidades da federação e ignoram as diferenças entre as instituições de ensino. Para mitigar estas falhas, a publicação defende que se abandone o modelo único de avaliação e

¹¹⁹ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹²⁰ Ibid., p. 6.

¹²¹ Ibid., p. 8.

¹²² Ibid., p. 11.

se adote outro que leve em conta as individualidades do ensino público e privado, e da autonomia de cada instituição¹²³.

A questão do financiamento estudantil mereceu detida análise da publicação – com a ressalva que não trataria do financiamento das universidades públicas. Afinal, sem financiamento nenhuma organização se mantém. A pesquisa tece críticas ao atual modelo do FIES em razão do alto número de estudantes inadimplentes¹²⁴; por outro lado, reconhece o êxito do PROUNI para o ingresso de pessoas no ensino superior que não teriam essa oportunidade, por isso entende a necessidade de sua ampliação¹²⁵.

Um novo modelo de financiamento estudantil é sugerido pela publicação que, a partir de experiências desenvolvidas em outros países, sugere que o pagamento da dívida estudantil seja feito levando-se em conta a renda do estudante após a graduação, o que conciliaria proteção social ao tomador do empréstimo com responsabilidade fiscal por parte da entidade financiadora¹²⁶.

Na Figura 3 a seguir, vê-se a estruturação da proposta do modelo de financiamento estudantil proposto pela Semesp.

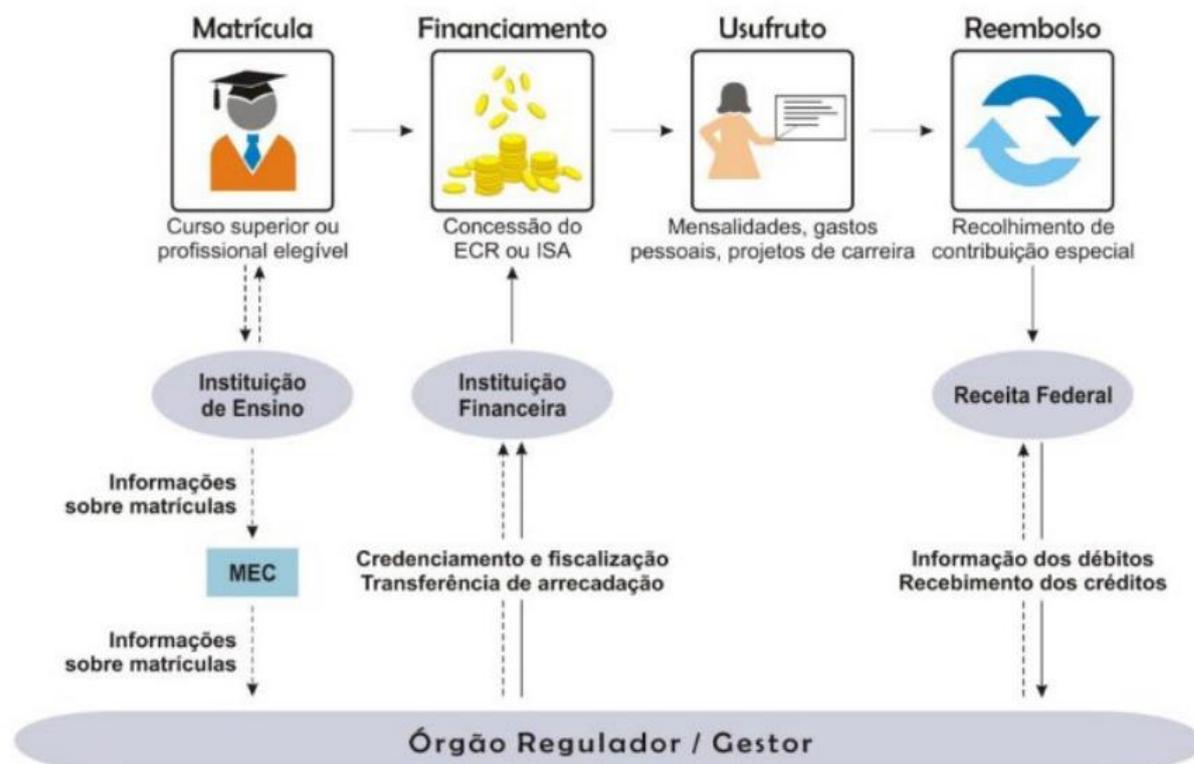
¹²³ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. p. 14. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹²⁴ Ibid., p. 18.

¹²⁵ Ibid., p. 18-19.

¹²⁶ Ibid., p. 19-20.

Figura 3 – Modelo de financiamento estudantil



Fonte: Adaptado de Nascimento (2021)³

Observação: setas maciças referem-se a fluxos financeiros, enquanto as setas tracejadas remetem a fluxos de informações ou de serviços.

Fonte: Capelato e Reis¹²⁷.

Note-se que a proposta prevê a criação de um Órgão Regulador/Gestor para operacionalizar as relações entre os agentes envolvidos. Outras inovações da proposta que merecem destaque são a possibilidade de instituições financeiras privadas operarem no mercado de crédito estudantil e a entrada na Receita Federal do Brasil (RFB) no sistema. Segundo a proposta, a RFB seria a responsável por recolher os pagamentos do tomador do crédito estudantil e repassar o valor ao Órgão Regulador/Gestor¹²⁸; a principal vantagem dessa inovação reside no fato da RFB conhecer a renda do devedor, possibilitando não apenas a cobrança proporcional à renda, mas também o desconto do valor direto na fonte pagadora¹²⁹. Esse sistema tem o potencial de reduzir a inadimplência ao mesmo tempo em que “protege quem se

¹²⁷ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. p. 20. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹²⁸ Ibid., p. 21.

¹²⁹ Ibid., p. 22.

financia das intempéries da vida, ao garantir que só haverá pagamento se a pessoa vier a ter renda compatível, e na velocidade que as flutuações da sua renda ao longo da vida lhe permitirem”¹³⁰.

Ainda na dimensão do financiamento, a publicação do Semesp propõe uma ampliação do PROUNI, hoje bancado com renúncias fiscais do governo em troca da reserva de 10% das vagas das IES privadas para estudantes de baixa renda¹³¹. A proposta é a ampliação dos benefícios fiscais para a inclusão de mais estudantes a partir da constatação de que, por um lado, há margem para ampliar as isenções fiscais, e por outro lado, há estudantes que podem ser considerados pobres, mas que não podem acessar o programa segundo os atuais critérios¹³².

Na dimensão da Educação Profissional e Tecnológica, a publicação constata que, apesar da importância dessa modalidade de ensino para o setor produtivo, ela é tratada pelo Estado regulador como “uma etapa que precede a graduação, quando deveria ser vista como um fim em si mesma”¹³³. Assim, a publicação defende uma atualização na regulação para que o EPT caminhe lado a lado com a educação básica e com o ensino superior, de modo que o estudante tenha mobilidade curricular para caminhar entre a formação profissionalizante e acadêmica, com o maior aproveitamento possível dos estudos já realizados¹³⁴.

Para a formação de professores, a publicação defende uma política de educação que fortaleça a interrelação entre educação básica e educação superior, o que demanda uma profunda revisão na formação de professores de todos os níveis¹³⁵. A publicação observa que os países bem-sucedidos no campo da educação promoveram reformas na gestão e organização da educação básica para alinhar os conteúdos e processos escolares às competências exigidas pelo mundo do Século XXI¹³⁶ - ou melhor, para o mundo de transição entre a terceira e a quarta revolução industrial. É fundamental, portanto, que a reforma da docência ocorra em todos os níveis, ou seja, desde a educação básica até o ensino superior. As propostas para a

¹³⁰ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. p. 23. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹³¹ Ibid., p. 24.

¹³² Ibid., p. 25.

¹³³ Ibid., p. 26.

¹³⁴ Ibid., p. 27.

¹³⁵ Ibid., p. 30.

¹³⁶ Ibid., p. 32.

formação do docente do ensino superior são compostas pelas seguintes dimensões: formação permanente; formação de formadores; formação e uso de tecnologias inovadoras; licenciaturas interdisciplinares; e formação do gestor escolar¹³⁷.

A última política pública para o ensino superior brasileiro proposta pelo Semesp, é no campo da ciência e internacionalização. A partir da constatação de que uma nação somente se desenvolve a partir do incremento do nível educacional de sua população e do avanço da sua Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), a publicação reconhece que o Brasil possui um sistema estabelecido de CT&I, mas adverte que o setor não é tratado como política de Estado, pelo que sugere que seja implantada uma no Brasil uma política pública de longo prazo voltada para a internacionalização e com viés intercultural¹³⁸.

As organizações de ensino superior devem internalizar as melhores práticas do mercado para serem mais eficientes e melhor cumprirem a sua missão, não há dúvidas, mas há que se ressaltar uma externalidade positiva advinda da boa gestão, que é o reforço da imagem organizacional da IES. Transmitir uma imagem positiva de responsabilidade, transparência e sustentabilidade pode reforçar a imagem organizacional da IES perante a sociedade de modo a agregar confiança institucional, melhorando sua posição no mercado pelo fato de que o público prefere se relacionar a organizações de boa reputação.

E quando se fala em mercado de educação superior, está-se a falar de um mercado gigantesco, cujo setor privado experimentou uma enorme expansão em razão da regulamentação favorável introduzida pela LDB e, posteriormente, pela criação de políticas sociais para garantir a universalização do acesso ao ensino superior, como o PROUNI e a remodelação do PROUNI, conforme já abordado no Capítulo 3.

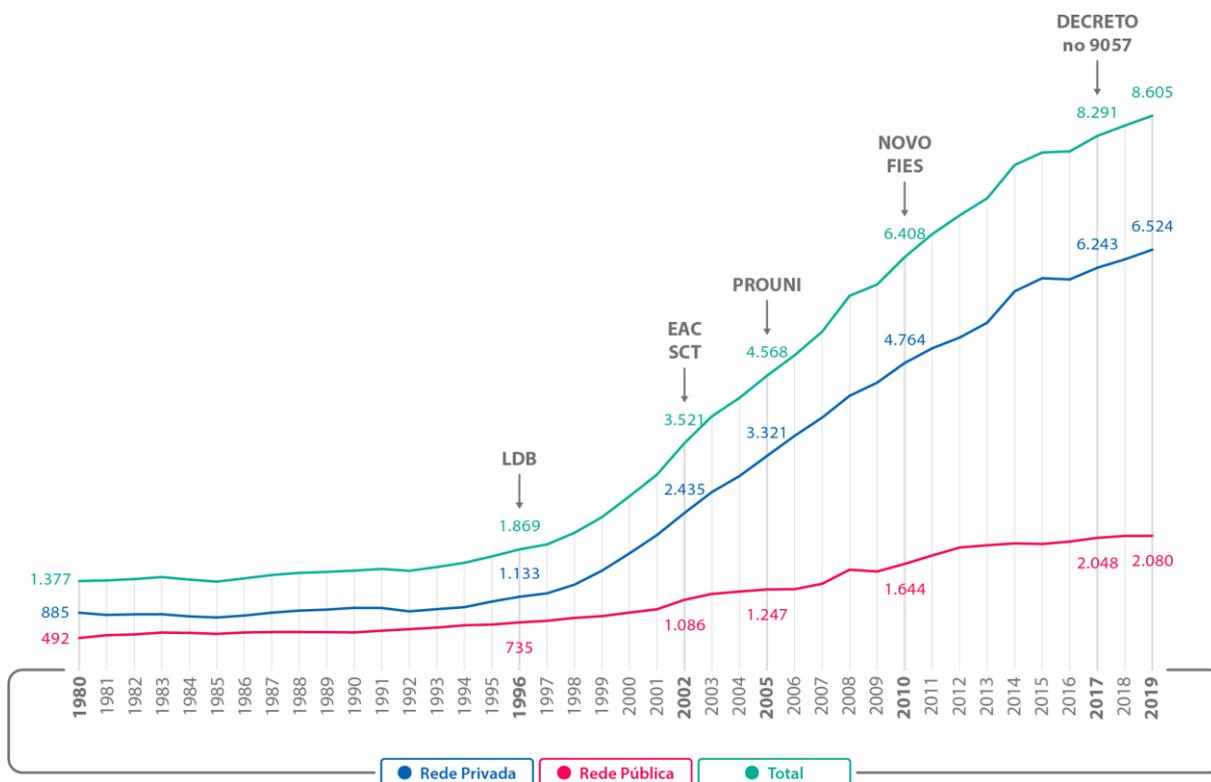
Com efeito. A Figura 4 a seguir, ilustra como o número de matrículas em IES no Brasil aumentou no decorrer do tempo desde a entrada em vigor da LDB – a figura destaca, ainda, outros marcos regulatórios que contribuíram para a maior procura pelo ensino superior, como o estabelecimento das diretrizes para os Cursos Superiores

¹³⁷ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. p. 33. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹³⁸ Ibid., p. 37.

de Tecnologia (CST), pelo Parecer CNE/CP nº 29/2002 do MEC¹³⁹, e as sucessivas reformas nos marcos regulatórios da Educação a Distância (EAD), consubstanciadas pelo Parecer CNE/CEB nº 41/2002¹⁴⁰ e pelo Decreto nº 9.057/2017¹⁴¹

Figura 4 – Evolução das matrículas no ensino superior no Brasil



Fonte: Semesp¹⁴²

Verifica-se na figura – mais especificamente na linha azul – a escalada de matrículas na rede privada de educação superior, que saiu do patamar de 1.133 alunos em 1996 para 8.605 alunos em 2019! Embora o setor de educação superior

¹³⁹ BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 29/2002**. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Brasília, DF: Ministério da Educação, 03 dez. 2022. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/cp29.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2022.

¹⁴⁰ BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB nº 41/2002**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação a Distância na Educação de Jovens e Adultos e para a Educação Básica na etapa do Ensino Médio. Brasília, DF: Ministério da Educação, 02 dez. 2022. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0041_2002.pdf. Acesso em: 23 nov. 2022.

¹⁴¹ BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

¹⁴² DADOS Brasil. *In*: INSTITUTO SEMESP. **Mapa do ensino superior**. 11. ed. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/brasil/instituicoes-e-matriculas/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

público também tenha experimentado um robusto crescimento no número de matrículas, é nítido o predomínio do setor educacional privado, que atualmente responde por 77,5% das matrículas na graduação, 84% em cursos de especialização e 31% na pós-graduação *stricto sensu*, segundo dados colhidos pelo Semesp¹⁴³.

Mesmo diante de números tão expressivos, impressiona que o índice de acesso à educação superior no país se mantém muito abaixo do que seria desejável. De acordo com pesquisa divulgada pelo Instituto Semesp, em 2020 o Brasil contava com uma taxa de escolarização líquida no ensino superior de apenas 17,8 %, sendo que a meta do Plano Nacional de Educação é de 33% até o ano de 2024¹⁴⁴.

Ou seja, há um vasto mercado a ser explorado pelas organizações de ensino superior, no qual as IES com melhor reputação perante seu público-alvo terão mais chances de sucesso para atrair alunos, os verdadeiros financiadores do negócio e da prosperidade da organização.

3.2 A Universidade e o apetite de risco: entre o *marketing* na era digital e o tratamento dos dados dos vestibulandos segundo a LGPD

O mundo conectado a partir das plataformas e redes sociais mudou a forma como os cidadãos interagem entre si e com o mundo ao seu redor, mudando também a forma como enxergam – e conseqüentemente – avaliam as organizações. Como exemplo dessa mudança de comportamento, Cardinalli e Fontana¹⁴⁵ citam a cultura do compartilhamento nas mídias sociais, que estimula os consumidores a compartilharem suas experiências com determinadas marcas e empresas, o que implica que a reputação das organizações está sendo construída pelo público, e não mais pelos profissionais de *marketing*, concluem os pesquisadores.

Enfatize-se que o público consumidor que constrói a reputação das organizações em colaboração nas redes sociais exige “comprometimento,

¹⁴³ CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de política pública para o ensino superior brasileiro 2022**. São Paulo: Instituto Semesp, 2022. p. 18. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 18.

¹⁴⁵ CARDINALLI, Marcos Aurélio; FONTANA, Daniela. **Marketing 4.0 e a relação entre reputação e sustentabilidade**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing) – Programa de Pós-Graduação em Marketing, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2020. f. 4. Disponível em: https://www.academia.edu/75361052/Marketing_4_0_e_a_rela%C3%A7%C3%A3o_entre_reputa%C3%A7%C3%A3o_e_sustentabilidade. Acesso em: 17 out. 2022.

responsabilidade e posicionamento das empresas e suas lideranças frente aos valores de sustentabilidade”¹⁴⁶, o que implica que antes da elaboração da narrativa de comunicação com o público, a organização deve se preocupar em construir uma gestão eficiente, honesta e transparente.

Os desafios da gestão nas universidades, portanto, são grandes e estão chamando a atenção da comunidade acadêmica e de organizações que têm por propósito promover melhores práticas em gestão, tanto que Scaglione e Piza¹⁴⁷ e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)¹⁴⁸ concordam que, além de inovações no *marketing*, uma melhor gestão das organizações é necessária para conquistar o consumidor de serviços educacionais.

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido bastante explorado quando o assunto é gestão organizacional no âmbito das instituições de ensino superior. Segundo Careta, Musetti e Cazarini¹⁴⁹, esse conceito foi introduzido no início dos anos de 1990 por Kaplan e Norton, à época insatisfeitos com as limitações dos sistemas de avaliação de desempenho das organizações. Segundo os pesquisadores¹⁵⁰, o BSC busca o equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros através de sinais internos e externos.

Para a implantação do BSC, a organização deve decompor objetivos, indicadores, metas e iniciativas em quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento¹⁵¹. Ilustra-se as dimensões do BSC com a Figura 5 a seguir.

¹⁴⁶ CARDINALLI, Marcos Aurélio; FONTANA, Daniela. **Marketing 4.0 e a relação entre reputação e sustentabilidade**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing) – Programa de Pós-Graduação em Marketing, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2020. f. 4. Disponível em: https://www.academia.edu/75361052/Marketing_4_0_e_a_rela%C3%A7%C3%A3o_entre_reputa%C3%A7%C3%A3o_e_sustentabilidade. Acesso em: 17 out. 2022.

¹⁴⁷ SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 169, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

¹⁴⁸ APRENDIZAGEM organizacional na gestão das universidades. *In*: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Informe-se: artigos e entrevistas**. São Paulo, 30 jun. 2009. Disponível em: <https://adm.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/aprendizagem-organizacional-na-gestao-das-universidades>. Acesso em: 12 out. 2022.

¹⁴⁹ CARETA, Catarina Barbosa; MUSETTI, Marcel Andreotti; CAZARINI, Edson Walmir. Aprendizagem organizacional na gestão de universidades. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 25, 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2008/artigos/ARTIGO%203%20COMPLETO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

¹⁵⁰ *Ibid.*, 25.

¹⁵¹ *Ibid.*, 25.

Figura 5 – BSC: Indicadores Balanceados de Desempenho



Fonte: Engenharia¹⁵²

A implantação do BSC passa pelo aprendizado de um novo tipo de estrutura organizacional dentro da organização, por isso é necessário dar especial atenção à dimensão Aprendizado e Crescimento. Segundo Careta, Musetti e Cazarini¹⁵³, o primeiro passo para a aprendizagem organizacional é identificar a infraestrutura, passo que, segundo eles, fatalmente indicará a necessidade de investimento em reciclagem de funcionários, Tecnologia da Informação (TI) e sistemas, bem como alinhamento de rotinas e processos organizacionais.

¹⁵² BSC: balanced scorecard. In: GCOM. São Paulo. [2022?]. Disponível em: <https://www.gcom.com.br/Cloud/Images/Home/PerspectivaBSC.png>. Acesso em: 11 out. 2022.

¹⁵³ CARETA, Catarina Barbosa; MUSETTI, Marcel Andreotti; CAZARINI, Edson Walimir. Aprendizagem organizacional na gestão de universidades. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 26, 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2008/artigos/ARTIGO%203%20COMPLETO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

A partir da aprendizagem organizacional para aprimoramento dos processos internos através de ferramentas de gestão como o BSC, a instituição de ensino superior poderá captar ativos intangíveis e transformá-los em valor aos *stakeholders*¹⁵⁴, explica Zanin, de forma que o planejamento da organização vá além da dimensão financeira. Com essa sistematização de gestão, prossegue Zanin¹⁵⁵, a organização poderá pensar em estratégias inovadoras de fidelização e retenção dos alunos que, vistos como consumidores de serviços educacionais, são os principais financiadores do negócio.

Portanto, a comunicação entre a universidade e o consumidor de seus serviços educacionais – ou para ser mais assertivo, entre a UNIRV e os vestibulandos que, mesmo aprovados, não se matriculam – não pode ocorrer como se estes fossem receptores passivos da mensagem elaborada pelos profissionais de *marketing* da organização.

Segundo Veroneze *et al.*¹⁵⁶, “uma estratégia de marketing bem elaborada inclui produtos, serviços, promoção, canais de distribuição entre outras práticas mercadológicas”, e prosseguem traçando uma linha do tempo sobre a evolução do *marketing*. Segundo os pesquisadores, na primeira fase, o *marketing* se preocupava apenas com a orientação da produção de bens, para na segunda fase se focar também nas vendas; somente na terceira fase, o *marketing* passou a se preocupar com oferecer produtos de melhor qualidade aos mercados e, como evolução natural, na quarta fase, o *marketing* procurou ser orientado pelos clientes através de estudos de mercado, uma vez que naquele período as organizações perceberam que, para serem mais eficientes, deveriam satisfazer a clientela e não apenas se preocupar em produzir e vender¹⁵⁷.

A partir dos anos 2000 se iniciou a quinta fase do *marketing*, que Veroneze *et al.*¹⁵⁸ chamam de *marketing* holístico, porque nesta fase o *marketing* busca uma visão panorâmica dos fenômenos que rodeiam a organização a partir da colaboração de

¹⁵⁴ ZANIN, Antônio. **Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior**. 2014. f. 67. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/101176>. Acesso em: 14 out. 2022.

¹⁵⁵ *Ibid.*, f. 71.

¹⁵⁶ VERONEZE, Ricardo Braga *et al.* As relações entre a universidade e o mercado sob a perspectiva do marketing: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Foco**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 199, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29841>. Acesso em: 12 out. 2022.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 200.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 200.

seus diferentes *stakeholders*, como colaboradores, consumidores, fornecedores e parceiros.

Não por acaso, o início da fase do *marketing* holístico coincidiu com a disseminação da internet no mundo e com a consequente migração da sociedade analógica para a SOCINFO, momento que representou “uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico-econômico”¹⁵⁹, uma vez que as novas tecnologias permitiram uma maior interação entre as organizações e a sociedade através das plataformas.

As relações intermediadas pelos meios virtuais permitem às organizações, através do uso de tecnologias como a *Big Data* e a IA, uma visão mais ampla das interrelações que ocorrem em seu cotidiano. A partir da possibilidade da organização de enxergar o negócio como um todo – e não em partes separadas – que surgiu o *marketing* holístico, que Veroneze *et al.*¹⁶⁰ sistematizam em quatro dimensões:

- Marketing de relacionamento: busca a interação constante entre clientes, canais e os parceiros.
- Marketing integrado: envolve a comunicação de produtos, serviços e os canais de distribuição.
- Marketing interno: incentiva os funcionários para que eles possam encantar os clientes das outras empresas.
- Marketing social [ou de performance]: envolve o *scorecard* de marketing por meio da interpretação das informações do mercado, do nível de satisfação do cliente, além de incorporarem questões legais, éticas, sociais e ambientais em suas estratégias.

Na Figura 6 visualiza-se as quatro dimensões do *marketing* que compõem o *marketing* holístico.

¹⁵⁹ TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. p. 5. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/434>. Acesso em: 14 dez. 2020.

¹⁶⁰ VERONEZE, Ricardo Braga *et al.* As relações entre a universidade e o mercado sob a perspectiva do marketing: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Foco**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 121, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29841>. Acesso em: 12 out. 2022.

Figura 6 – Dimensões do marketing holístico



Fonte: Oliveira¹⁶¹

Na prática, o que permite à organização conectar todas as dimensões que compõem o *marketing* holístico é o *Customer Relationship Management* (CRM), surgido na década de 1970, como estratégia que pretendia administrar e agilizar o relacionamento da organização com os clientes¹⁶². O CRM tem por objetivo: atrair, fidelizar e satisfazer os clientes; entender e antecipar as necessidades e anseios dos clientes; superar suas expectativas e necessidades; classificar os clientes; e aumentar a eficiência e eficácia da organização¹⁶³.

Na atualidade, qualquer interação do cliente com a empresa pode ser capturada para geração de dados que, em seguida, são analisados e consolidados¹⁶⁴, hoje em dia, por tecnologias como a *big data* e a IA, que conferem uma enorme eficiência ao CRM. No entanto, o CRM não é apenas um software de cadastro de

¹⁶¹ OLIVEIRA, Jéssika. Como o marketing holístico pode revolucionar uma empresa. *In*: ROTA da inovação. [S. l.], 17 jul. 2021. Disponível em: <http://rotadainovacao.com.br/como-o-marketing-holistico-pode-revolucionar-uma-empresa/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

¹⁶² VIOLA, Helouíse; JULIANE, Jordan; SILVA, Marcelo; TOBIAS, Mirela. Gestão de relacionamento com os interagentes: protótipo de um sistema de CRM para bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 16, p. 6, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/134843>. Acesso em: 24 nov. 2022.

¹⁶³ ASSUNÇÃO, Marcos.; SILVA, Renata; D'AMORE, Ticiano. O papel do CRM social em uma instituição de ensino: o caso do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Rio grande do Norte. **HOLOS**, Natal, ano 31, v. 3, p. 323, 2015.

¹⁶⁴ BARACHO, Daniel. **Customer Relationship Management (CRM)**: gestão de relacionamento com o cliente. 2011. f. 20. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AQ3J6F>. Acesso em: 20 set. 2021.

clientes, mas uma verdadeira filosofia de negócios baseada em processos para desenvolver e aprimorar o relacionamento com o cliente¹⁶⁵, sendo o próprio cliente a principal fonte de dados que o CRM utiliza para fazer suas análises e gerar relatórios¹⁶⁶.

As possibilidades do *marketing* 4.0 despertaram a atenção até mesmo de setores antes resistentes ao *marketing*, como o setor educacional. Fernandes define o *marketing* educacional como sendo

o esforço de posicionamento/comunicação desenvolvido por instituições de ensino (colégios, universidades, faculdades, entidades representativas dessas instituições etc.) junto aos usuários de seus produtos e serviços (estudantes, professores ou profissionais), ou a grupos sociais determinados, ou, ainda, à própria comunidade¹⁶⁷.

Acrescente-se que o *marketing* educacional pode perfeitamente se valer do sistema CRM “dando aos alunos a posição de ‘clientes’ e proporcionando à organização de ensino a aplicação de processos mais profissionais e eficientes nas interações com os estudantes¹⁶⁸”. Como exemplo do funcionamento do CRM, Bicalho traz a hipótese em que o CRM “identifica que 70% de seus alunos residem nos bairros X, Y e Z de sua cidade. Então, uma ação de publicidade específica para esse local poderá atrair novos estudantes¹⁶⁹”.

Ocorrendo a atividade de tratamento de dados pessoais pelo CRM, necessário se torna a obediência aos preceitos da LGPD, que já no artigo 1º esclarece que tem o “[...] objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural”. E os fundamentos que justificam a intervenção do Estado na atividade econômica a partir da LGPD – e que

¹⁶⁵ DEMO, Gisela; PESSÔA, Renata. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 677-697, maio/jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612131226>. Acesso em: 20 set. 2021.

¹⁶⁶ VIOLA, Helouíse; JULIANE, Jordan; SILVA, Marcelo; TOBIAS, Mirela. Gestão de relacionamento com os interagentes: protótipo de um sistema de CRM para bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 16, p. 8, 2020.

¹⁶⁷ FERNANDES, Fábio F. R. **Marketing educacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122646/>. Acesso em: 22 set. 2021.

¹⁶⁸ BICALHO, Telho. A importância de um Sistema CRM para instituições de ensino. *In: CRM Educacional*. Belo Horizonte, 03 abr. 2020. Disponível em: <https://crmeducacional.com/importancia-sistema-crm-instituicao/>. Acesso em: 05 set. 2021.

¹⁶⁹ *Ibid.*

também norteiam a aplicação deste marco regulatório – estão elencados na própria lei:

Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:
 I - o respeito à privacidade;
 II - a autodeterminação informativa;
 III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
 IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
 V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
 VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e
 VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais¹⁷⁰.

Se nota que o legislador buscou inspiração nos mais caros valores da democracia liberal, como autodeterminação, liberdade de expressão, respeito à privacidade e à livre iniciativa, dentre outros, e como ensina Silva, esse cuidado serviu para “demonstrar o nível de seriedade e importância do país na proteção das liberdades, de modo a servir como instrumento a permeiar relações mais transparentes e menos abusivas¹⁷¹”. A preocupação com a autodeterminação do indivíduo na LGPD fica ainda mais evidente quando esta toma por indispensável o consentimento do titular (ou seu responsável) que fornece dados para tratamento,

Art. 7º O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses:
 I - mediante o fornecimento de consentimento pelo titular;¹⁷²

A LGPD também definiu diversos conceitos essenciais para se compreender a atividade de tratamento de dados, dentre os quais destaca-se as definições sobre os principais atores do tratamento de dados

¹⁷⁰ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

¹⁷¹ SILVA, Daniela Juliano. *Govtech à brasileira: o Plano Nacional de Internet das Coisas e o Cadastro Base do Cidadão*. In: LEAL, Fernando; MENDOÇA, José Vicente Santos de (org.). **Transformações do direito administrativo: liberdades econômicas e regulação**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2019. p. 117. Disponível em: <https://diretorio.fgv.br/publicacoes/transformacoes-do-direito-administrativo-liberdades-economicas-e-regulacao>. Acesso em: 04 abr. 2021.

¹⁷² BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

[...]

V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;

VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;

VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;

VIII - encarregado: pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD);

IX - agentes de tratamento: o controlador e o operador;¹⁷³

No ponto inerente ao presente subtítulo – boas práticas para resguardar os agentes de tratamento de dados pessoais –, a LGPD obriga no artigo 37¹⁷⁴ que o controlador e o operador mantenham o registro das operações de tratamento de dados que realizarem, exemplo da preocupação do legislador com a transparência nos processos de tratamento de dados.

A LGPD exige, no artigo 41¹⁷⁵, que o controlador indique formalmente a pessoa que será o encarregado de tratamento de dados, que internacionalmente é conhecido por *Data Protection Officer* (DPO), cujos dados devem ser públicos e acessíveis. O encarregado de tratamento de dados, ou DPO, tem suas funções definidas no parágrafo segundo do referido artigo, sendo que o parágrafo terceiro permite ainda que a autoridade nacional crie normas complementares sobre “a definição e as atribuições do encarregado”. É oportuno transcrever o que a lei entende como atividades do encarregado de tratamento

§ 2º As atividades do encarregado consistem em:

I - aceitar reclamações e comunicações dos titulares, prestar esclarecimentos e adotar providências;

II - receber comunicações da autoridade nacional e adotar providências;

III - orientar os funcionários e os contratados da entidade a respeito das práticas a serem tomadas em relação à proteção de dados pessoais; e

IV - executar as demais atribuições determinadas pelo controlador ou estabelecidas em normas complementares¹⁷⁶.

¹⁷³ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Ibid.

Tem-se, portanto, que as medidas a serem tomadas pelos agentes de tratamento de dados são nada mais que cuidados para que os dados pessoais a eles confiados não sejam utilizados para fins indevidos, causando prejuízos aos direitos dos usuários. Importante destacar que a LGPD dita regras para que as instituições criem seus planos de *compliance* digital, pois é trabalhada em todo um estímulo de autorregulação, o que se reflete na verdade numa correção, como fica claro no *caput* do artigo 50

Art. 50. Os controladores e operadores, no âmbito de suas competências, pelo tratamento de dados pessoais, individualmente ou por meio de associações, poderão formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, as normas de segurança, os padrões técnicos, as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento, as ações educativas, os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais¹⁷⁷.

Da leitura do artigo supracitado, nota-se que a LGPD conclama os agentes regulados (controladores e operadores) a participar da formulação de regras de boas práticas e governança no tratamento de dados pessoais, o que extrapola o conceito de autorregulação e se reflete, na verdade, numa correção.

No entanto, a LGPD traça parâmetros que os agentes regulados devem seguir, eis que o parágrafo 1º do artigo 50 traz que as regras de boas práticas devem levar em conta “[...] a natureza, o escopo, a finalidade e a probabilidade e a gravidade dos riscos e dos benefícios decorrentes de tratamento de dados do titular¹⁷⁸”, ao passo que o parágrafo 2º¹⁷⁹ do mesmo artigo define requisitos mínimos que devem conter em um programa de governança em privacidade. O parágrafo 3º¹⁸⁰ do artigo 50 da LGPD ainda exige dos agentes regulados a publicação e atualização das regras de boas práticas e de governança para que, caso reconhecidas pela ANPD, possam ser divulgadas pela própria agência para inspirar outros agentes, medida que reafirma o espírito de correção da lei.

¹⁷⁷ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Ibid.

Uma instituição que adota boas práticas no tratamento de dados pessoais não apenas se protege de eventual responsabilização pelo vazamento de dados e outros ilícitos, mas também melhora sua imagem junto aos *stakeholders* agregando confiança institucional à instituição – motivo que também incentiva mudanças em seu âmbito organizacional, enfatiza Carneiro¹⁸¹.

Como apontam Schwab¹⁸² e Schwab e Davis¹⁸³, a aplicação das ferramentas da Quarta Revolução Industrial pelas organizações demandará não apenas a estrita observância da lei, mas também (e principalmente) medidas de autogovernança e autorregulação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)¹⁸⁴, a aplicação dos princípios básicos de governança pelas organizações resulta em um clima de confiança tanto interno quanto externo, fator chave na utilização das tecnologias da Quarta Revolução Industrial, principalmente daquelas que podem invadir a esfera da privacidade dos indivíduos, como é o caso do tratamento de dados.

Segundo o IBGC, há quatro princípios básicos de governança corporativa que devem estar presentes na gestão de toda instituição que prese pela confiança institucional

Transparência – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;

Equidade – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de contas (*accountability*) – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

¹⁸¹ CARNEIRO, Cláudio. Compliance em tempos de pós-covid-19. **Justiça e Cidadania**, Rio de Janeiro, n. 238, p. 44, jun. 2020. Disponível em: https://www.editorajc.com.br/wp-content/uploads/RJC_238.pdf. Acesso em: 22 ago. 2020.

¹⁸² SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016. p. 12.

¹⁸³ SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 163.

¹⁸⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 03 ago. 2021.

Responsabilidade corporativa – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos¹⁸⁵.

A confiança institucional é o fundamento maior da governança na era digital, marcada pela sociedade conectada, a Sociedade da Informação, que é caracterizada pela “inclusão de processos, ferramentas e conceitos vindos das chamadas Ciências Humanas dentro do mundo da tecnologia”¹⁸⁶, perfazendo uma proposta de um modelo de organização social que aplica as tecnologias da Quarta Revolução Industrial para o bem-estar das pessoas e suas necessidades¹⁸⁷. Nessa quadra histórica, as organizações devem conseguir integrar a regulação governamental com os princípios debatidos nas instituições de governança global para que todo o avanço tecnológico seja utilizado pelo bem da humanidade.

¹⁸⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 03 ago. 2021.

¹⁸⁶ ROSSI, Edson. Sociedade 4.0: ética e filosofia vão reger as novas fronteiras da tecnologia. **Isto é Dinheiro**: revista semanal de negócios, economia, finanças & e-commerce, São Paulo, 05 ago. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/sociedade-4-0-etica-e-filosofia-vao-reger-as-novas-fronteiras-da-tecnologia/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

¹⁸⁷ EQUIPE TOTVS. Sociedade 5.0: o que muda na relação com a tecnologia? *In*: TOTVS. **Blog**. [S. l.], 27 jan. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/inovacoes/sociedade-5-0/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

4 A GOVERNANÇA 4.0 NA PERSPECTIVA DA UNIVERSIDADE

O presente capítulo aborda a importância do incremento da confiança institucional para as organizações que operam no contexto da Sociedade da Informação a partir da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), confiança esta que depende da conformação, pela organização, das boas práticas LGPD em consonância com os princípios da SOCINFO.

O primeiro subtítulo discorre sobre a ECT e aborda a necessidade da integração da LGPD com os princípios da Sociedade da Informação para incremento de confiança institucional; enquanto o segundo subtítulo traz a entrega do trabalho, consubstanciada em um Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para tratamento de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV com forma de incremento de confiança institucional.

4.1 A integração da LGPD com os princípios da Sociedade da Informação: o reforço da confiança institucional

A importância da confiança institucional reside no fato de que, quanto mais elevada, mais reduz custos de transação, na medida em que, em um ambiente onde o comportamento dos agentes é previsivelmente leal, as partes podem gastar menos recursos com a estipulação de salvaguardas e com o monitoramento do cumprimento do contrato.

Para se compreender esse mecanismo, é necessária a compreensão da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT).

Williamson desenvolveu a ECT a partir dos trabalhos pioneiros de Ronald Coase, Guido Calabresi e Trimarcchi, que fundaram o movimento *Law and Economics*, que rompeu com o paradigma da Teoria Neoclássica. Nesta, agentes econômicos negociavam direitos de propriedade visando à alocação mais eficiente, mas sem considerar os custos de transação. Coase foi o pioneiro na crítica à economia neoclássica ao defender que “no mundo real, os custos de transação são

positivos e, ao contrário do que inferem os neoclássicos tradicionais, as instituições legais impactam significativamente o comportamento dos agentes econômicos¹⁸⁸.

A grande contribuição de Calabresi ao movimento *Law and Economics* foi demonstrar a importância da análise de impactos econômicos da alocação de recursos no âmbito da responsabilidade civil, o que explicitamente inseriu a análise econômica em questões jurídicas. Já Trimarcchi adaptou as regras da análise econômica, oriundas do direito consuetudinário, ao *civil law*¹⁸⁹.

A partir do trabalho de Coase, foi desenvolvida a base teórica Direito, Economia e Organizações por Douglas North e Oliver Williamson, que se debruçaram sobre as regras formais e informais do ambiente onde os agentes econômicos atuam, ambiente que chamaram de organização¹⁹⁰. Neste ponto, cabe diferenciar instituição de organização e melhor explicar a natureza desta última a partir da comparação entre os respectivos conceitos

Por instituição, deve se compreender o aparato normativo, as regras gerais de interação social. Organizações, por seu turno, são grupos de indivíduos que se unem ligados por um conjunto de regras específicas. Como exemplos, é possível citar a instituição do Direito Canônico e a organização da Igreja, a instituição do estatuto e a organização do partido político. A matriz institucional cria incentivos, que podem ser bons ou ruins¹⁹¹.

Sobre a interação entre Direito e Economia, destaca-se a reflexão de Zylbersztajn e Sztajn sobre a influência que um exerce sobre o outro

O Direito, por sua vez, ao estabelecer regras de conduta que modelam as relações entre pessoas, deverá levar em conta os impactos econômicos que delas derivarão, os efeitos sobre a distribuição ou alocação dos recursos e os incentivos que influenciam o comportamento dos agentes econômicos privados. Assim, o Direito influencia e é influenciado pela Economia, e as Organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente institucional. A análise

¹⁸⁸ ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. Análise econômica do direito e das organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (org.). **Direito e economia**: análise econômica do direito e das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 1. *E-book* (não paginado). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001444014>. Acesso em 22 jun. 2021.

¹⁸⁹ *Ibid.*

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ BRUSCO, Ana Beatriz. **A quantificação dos danos morais por recusa em fornecer medicamento nos contratos de assistência à saúde**: estudo sob a perspectiva da análise econômica do direito. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) -- Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Constitucional, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3015>. Acesso em: 22 jun. 2021.

normativa encontra a análise positiva, com reflexos relevantes na metodologia de pesquisa nessa interface¹⁹².

Williamson, por sua vez, destaca que o estudo conjugado do Direito, Economia e Organizações beneficia a compreensão dos contratos (na definição da economia), pois considera em suas análises o ordenamento jurídico privado dentro das organizações¹⁹³. E não só, Williamson enfatiza que

a Teoria das Organizações auxilia a redefinir a agenda de pesquisa, confrontando a ortodoxia nos seguintes aspectos importantes: (1) a incorporação e descrição do ator humano; (2) o problema central da organização econômica; (3) transformações dos processos; (4) unidade analítica; (5) análise estrutural discreta; e (6) enraizamento¹⁹⁴.

O autor destaca ainda que a Teoria das Organizações não assume preferência por nenhuma forma específica de organização, mas apenas analisa os pontos fortes e fracos de cada uma delas. Ou seja, a Teoria das Organizações não permite dizer se o mercado é mais eficiente para reduzir custos de transação do que a firma, apenas destaca as vantagens e desvantagens de cada organização em determinado contexto¹⁹⁵.

A Teoria das Organizações à ECT favorece, portanto, compreender como os agentes econômicos se adaptam de forma autônoma às mudanças do mercado; como se dão as adaptações cooperativas dentro da hierarquia das firmas; e como cada forma de governança resulta em ganhos de eficiência de forma a economizar custos de transação

Dois dos avanços cruciais no enfoque de custos de transação da Economia das Organizações são: economizar em custos de transação é um conceito importante que permeia o enfoque, e os custos de benefícios associados às formas organizacionais alternativas devem ser trabalhados comparativamente¹⁹⁶.

¹⁹² ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. Análise econômica do direito e das organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (org.). **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 1. *E-book* (não paginado). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001444014>. Acesso em 22 jun. 2021.

¹⁹³ WILLIAMSON, Oliver. Por que Direito, economia e organizações? *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (org.). **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 2. *E-book* (não paginado). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001444014>. Acesso em 22 jun. 2021.

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ *Ibid.*

¹⁹⁶ *Ibid.*

Segundo Boehe e Moisés, os custos de transação também são influenciados pelas instituições formais ou informais e, citando a obra *The Mechanisms of Governance* de Williamson, sintetizam que o ambiente institucional afeta tanto os custos de governança quanto o comportamento dos indivíduos, sendo o comportamento dos indivíduos uma variável que também afeta os custos de governança. Os autores destacam que os indivíduos também podem ser influenciados pelo nível de governança a partir do fenômeno “educação do indivíduo por meio da governança”, assim como o ambiente institucional também pode ser influenciado pelos atores econômicos através de “pressão (lobby) com a finalidade de mudar a lei contratual, barreiras comerciais, dentre outros”¹⁹⁷.

Ainda segundo Boehe e Moisés, modos alternativos de governança são influenciados pela integridade das partes envolvidas, o que varia de acordo com o ambiente institucional em razão do nível de confiança em cada sociedade. Os autores ainda destacam que, para Williamson, a confiança é um termo pouco preciso e pouco útil para a análise econômica e organizacional, e que pode ser dividida em três tipos: confiança calculadora; confiança pessoal e confiança nas instituições¹⁹⁸. O terceiro tipo de confiança, a confiança nas instituições, é o que mais importa para a Teoria das Organizações, pois um ambiente institucional que fornece fortes salvaguardas oferece diferentes incentivos que um ambiente exposto ao oportunismo dos agentes, o que muda a forma de realizar transações afetando o desenho organizacional e, em consequência, os custos de transação¹⁹⁹.

Em trabalho que tem por objeto a confiança institucional em sistemas de gestão, Espejo e Silveira conceituam confiança como algo subjetivo, parcialmente relacionado com a fé. Seria a fé que um sujeito deposita em uma relação com terceiros; a aceitação de um estado de vulnerabilidade perante outrem ao mesmo tempo em que se espera deste um comportamento positivo. Destaca-se também que a confiança não permeia apenas as relações interpessoais, mas também as relações

¹⁹⁷ BOEHE, Dirk Michael; MOISÉS, Vilamil Balestro. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **REAd**: revista eletrônica de administração, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 145, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137450008>. Acesso em: 05 jul. 2021.

¹⁹⁸ Ibid., p. 146.

¹⁹⁹ Ibid., p. 147.

entre organizações e entre indivíduos e organizações, sendo a base de qualquer relação de sucesso²⁰⁰.

As autoras prosseguem anotando seus achados dentre os quais destaca-se que em uma relação com fornecedores, confiança e competência afetam positivamente a seleção de fornecedores, bem como que em uma relação com níveis de confiança adequados a confiança pode até mesmo substituir mecanismos de controle. E ainda definem a confiança institucional como “pressuposto de que a estrutura e/ou fatores institucionais podem servir de suporte à construção de confiança, como a reputação das partes, por exemplo”²⁰¹.

Depreende-se, portanto, que a boa reputação recíproca entre as partes se traduza em confiança. E na medida em que custos de transação “são compostos pelos custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo. [...] Já os custos *ex-post* se referem aos ajustamentos, adaptações e monitoramentos resultantes da execução de um contrato²⁰²”, a confiança pode reduzir os custos de transação.

Diminuindo-se a incerteza sobre o comportamento dos agentes diminui-se os custos *ex ante* e *ex post*, pois em um ambiente de confiança recíproca, salvaguardar e monitorar, por exemplo, não exigem tantos recursos quanto em um ambiente de desconfiança. Segundo Bernardes *et al.*, a confiança institucional pode se tornar valor, pois “a confiança é fruto de normas e regras formais e informais, sendo formada por valores compartilhados, que governam as interações entre as pessoas, podendo gerar níveis de cooperação espontânea de grande valor econômico²⁰³”.

No contexto da Sociedade da Informação, transmitir uma imagem positiva de responsabilidade e transparência no tratamento de dados pessoais pode reforçar a imagem organizacional da organização perante a sociedade de modo a agregar confiança institucional, tanto pela melhora de sua posição no mercado pelo fato de que o público quer se ligar a organizações de boa reputação, quanto pelo impacto positivo nos custos de transação que a organização dispense em sua atividade.

²⁰⁰ ESPEJO, Márcia; FERNANDES, Natália. A construção da confiança a partir de uma mudança institucional do Sistema de Gestão de Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 16, n. 3, p. 68-90, jul./set., 2020. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8560>. Acesso em: 25 jun. 2021. p. 71.

²⁰¹ *Ibid.*, p. 72.

²⁰² BERNARDES, Patrícia *et al.* Confiança e custos de transação em uma grande organização do ramo de construção pesada. **RAGC**, Monte Carmelo, MG, v. 4, n. 17, p. 65, 2016. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/770/639>. Acesso em: 19 set. 2021.

²⁰³ *Ibid.*, p. 66.

Há que se destacar que o ápice da Sociedade da Informação é a Sociedade 5.0. Glória Júnior e Reis, em artigo intitulado Indústria 4.0 e Sociedade 5.0: visões comparadas²⁰⁴, chegam à conclusão de que ambas são fruto das tecnologias da Quarta Revolução Industrial; sendo que a primeira possui o objetivo de melhorar a produção e integrar processos visando agregar eficiência às organizações, ao passo que a segunda foi pensada para o uso das novas tecnologias para promover a automatização e integração da sociedade²⁰⁵.

A Sociedade 5.0 é um conjunto de conceitos definidos no Japão, no ano de 2016, a partir da proposta

[...] do uso intensivo de tecnologias e inteligência artificial de modo a automatizar, não apenas a indústria, mas o maior número possível de tarefas com o intuito de mitigar a falta de mão de obra que o país apresenta e o envelhecimento da população²⁰⁶.

Portanto, a Sociedade 5.0 é a sociedade superinteligente, voltada a promover a segurança e o bem-estar da população por meio do uso das tecnologias nas tarefas cotidianas dos indivíduos. Na Sociedade 5.0, a IA tem preponderância por suas características intrínsecas, motivo que levou o governo japonês a criar o Conselho de Princípios Sociais da IA Humano-Cêntrica, que se reúne periodicamente para estabelecer regras de conduta “para empresas, grupos e sociedade para conscientizar e dignificar o uso da IA [...], tendo definido os princípios de equidade, responsabilidade e transparência”²⁰⁷.

No entanto, o contexto japonês acima apresentado não se verifica na mesma intensidade em outros países, especialmente no Brasil. Analisando os desafios para a construção da Sociedade 5.0 no Brasil, Reis²⁰⁸ reconhece que o investimento em CT&I está longe do mínimo necessário, portanto o país ainda não está em condições de transformar a sua sociedade em uma Sociedade 5.0. Apesar disso, não há dúvidas de que as tecnologias da Quarta Revolução Industrial estão presentes no cotidiano

²⁰⁴ GLÓRIA JÚNIOR, Irapuan; REIS, João Gilberto Mendes. dos. Indústria 4.0 e Sociedade 5.0: visões comparadas. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 11, art. e23101119192, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i11.19192. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/19192>. Acesso em: 09 dez. 2022.

²⁰⁵ Ibid., p. 5.

²⁰⁶ Ibid., p. 2.

²⁰⁷ Ibid., p. 3.

²⁰⁸ REIS, Ricardo. Desafios para o Brasil construir sua Sociedade 5.0. **Computação Brasil (CB)**, Porto Alegre, n. 43, p. 12-13, nov. 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/comp-br/article/view/1790>. Acesso em: 20 dez. 2022.

dos indivíduos em todos os países – inclusive no Brasil, em maior ou menor intensidade.

Cientes de que as tecnologias da Quarta Revolução Industrial estão no cotidiano dos mais diferentes povos ao redor do mundo, que, por isso, já vivem na Sociedade da informação, Schwab e Davis²⁰⁹ conclamam não apenas Estados e organizações, mas também o setor privado a assumir papel de liderança na conformação dos valores da Declaração Universal de Direitos Humanos (DUDH) para lidar com os riscos e incertezas inerentes ao uso das novas tecnologias na Sociedade da Informação.

No contexto brasileiro, a LGPD é um robusto instrumento regulatório para salvaguardar direitos no tratamento de dados pessoais. Contudo, há que se advertir que a aplicação da LGPD, ainda que integrada aos princípios da SOCINFO, não oferece a conformação jurídica necessária para a pacificação das relações virtuais na Sociedade da Informação, e o uso da IA neste ambiente pode se tornar fonte de desconfiança entre os agentes envolvidos.

Ressalte-se que a LGPD busca inspiração nos mais caros valores da DUDH, como democracia, autodeterminação, liberdade de expressão, respeito à privacidade e à livre iniciativa, dentre outros, de forma a “demonstrar o nível de seriedade e importância do país na proteção das liberdades, de modo a servir como instrumento a permear relações mais transparentes e menos abusivas”²¹⁰.

Apesar da preocupação em resguardar direitos, há desafios para a implementação da LGPD que, na prática, não é uma norma autoaplicável, como percebeu Tepedino ao argumentar que

[...] o desenvolvimento seguro da sociedade tecnológica, cujas fronteiras se mostram ainda desconhecidas, depende visceralmente do assenhoramento da autodeterminação informativa e da consolidação de mecanismos de controle dos dados pessoais²¹¹.

²⁰⁹ SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019. p. 88.

²¹⁰ SILVA, Daniela Juliano. Govtech à brasileira: o plano nacional de internet das coisas e o cadastro base do cidadão. *In*: LEAL, Fernando; MENDOÇA, José Vicente Santos de (org.). **Transformações do direito administrativo: liberdades econômicas e regulação**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2019. p. 117. Disponível em: <https://diretorio.fgv.br/publicacoes/transformacoes-do-direito-administrativo-liberdades-economicas-e-regulacao>. Acesso em: 04 abr. 2021.

²¹¹ TEPEDINO, Gustavo. Desafios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). **Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil**, Belo Horizonte, v. 26, p. 15, out./dez. 2020. Disponível em: <https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/689/416>. Acesso em: 04 abr. 2021.

O autor reflete que há mudança cultural em curso que impele a sociedade a se adaptar aos novos tempos, cabendo às instituições jurídicas e à Autoridade Nacional de Proteção de Dados a harmonização, interpretação e aplicação da LGPD, haja vista que esta impõe deveres e responsabilidades aos agentes de tratamento de forma bastante genérica.

Ressalte-se, neste ponto, a crítica de Pellin²¹² à estrutura genérica da LGPD, já que, para a pesquisadora, deixar a cargo da Autoridade de Tratamento de Dados e dos Tribunais a “completude e efetividade normativa do sistema” afasta o usuário do processo de integração da lei comprometendo a efetividade da LGPD na medida em que gera insegurança onde deveria haver confiança²¹³.

Segundo Pellin, a dependência de instâncias administrativas e judiciais para a integração da LGPD ocorre porque ela não define direitos e obrigações de forma clara de modo a facilitar sua compreensão e obediência, pois há excesso de conceitos lacunosos e abertos e “ausência de estrutura normativa positiva”, o que faz com que a LGPD dependa de outras legislações para ser compreendida e de outras áreas técnicas para atingir sua função regulatória²¹⁴.

Confiança e segurança na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação – traduzidas no respeito à privacidade e proteção de dados – é um incentivo para que a sociedade opere as ferramentas da SOCINFO, e seu reforço deve ser feito por governos em conjunto com agentes privados em verdadeiro espírito de autogovernança. Pellin acrescenta que a confiança é muito mais do que um dos princípios que regem a SOCINFO, pois é “um conceito jurídico válido e, portanto, acoplada à governança como padrão normativo e fonte de direito aplicável. A confiança é um eixo básico da vida social” de onde derivam as regras de conduta que regem a sociedade²¹⁵.

Negligenciar a ética da ciência e da tecnologia no uso das ferramentas da Quarta Revolução Industrial pode trazer resultados negativos e resistência social, o que seria catastrófico para a implantação das novas ferramentas e obstaría a geração de riqueza prometida pela atual revolução industrial. O princípio, ou melhor, o conceito

²¹² PELLIN, Daniela. O problema da estrutura e da função no Sistema da LGPD: a governança como resposta de confiança jurídica sistêmica. *In*: VEIGA, Fábio da Silva; VIGLIONE, Filippo; DURANTE, Vincenzo (dir.). **Direitos fundamentais na perspectiva ítalo-brasileira**. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos; Padova: Università di Padova, 2021. p. 317-330.

²¹³ *Ibid.*, p. 325.

²¹⁴ *Ibid.*, p. 323-325.

²¹⁵ *Ibid.*, p. 328.

jurídico²¹⁶ a ser perseguido é a confiança, pois sem ela parte do público pode não aderir às novas tecnologias e a sociedade pode não alcançar todo o potencial da Quarta Revolução Industrial ou mesmo experimentar apenas suas externalidades negativas, como aumento da desigualdade e segregação social.

De qualquer forma, neste período de adaptação da sociedade às novas tecnologias, as organizações que procedem ao tratamento de dados pessoais devem se valer do *compliance* digital para criar as suas próprias regras dentro do que se pode extrair da LGPD em conformação com os princípios da SOCINFO, contribuindo, assim, com o progresso da sociedade na assimilação das novas tecnologias e afastando as externalidades negativas da Quarta Revolução Industrial.

O pragmatismo convoca as organizações privadas a assumir as responsabilidades da autorregulação na proteção dos direitos dos titulares de dados em razão das falhas na LGPD, haja vista que devem reafirmar sua confiança institucional perante a sociedade se quiserem se beneficiar da geração de riqueza. A confiança nas ferramentas digitais é essencial para que a SOCINFO se realize plenamente; confiança que deve ser construída em auto governança a partir de uma postura proativa das organizações.

4.2 O Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para tratamento de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV

A entrega aplicada da revisão teórica da presente pesquisa está esquematizada em 08 (oito) pontos essenciais que um Termo de Consentimento para Tratamento de Dados Pessoais deve conter, segundo as melhores práticas da LGPD²¹⁷ integrada com os princípios da SOCINFO confabulados nos Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação²¹⁸.

²¹⁶ PELLIN, Daniela. O problema da estrutura e da função no Sistema da LGPD: a governança como resposta de confiança jurídica sistêmica. *In*: VEIGA, Fábio da Silva; VIGLIONE, Filippo; DURANTE, Vincenzo (dir.). **Direitos fundamentais na perspectiva ítalo-brasileira**. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos; Padova: Università di Padova, 2021. p. 326.

²¹⁷ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

²¹⁸ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. *E-book*. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

O ponto 01 (um) é a **Aceitação**: É a manifestação pela qual o usuário concorda com os Termos e Políticas aplicáveis ao tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada. O usuário deve ser alertado que, ao manifestar a sua aceitação, concorda expressamente com os termos e políticas da organização.

A necessidade da aceitação do usuário compreendido como titular de dados pessoais é inspirada no Princípio 5 da SOCINFO²¹⁹, que valoriza a liberdade e a transparência, definida no Art. 5º, XII, da LGPD²²⁰ e exigida pelo Art. 7º, I, da LGPD²²¹; sendo a aceitação do Termo pelo titular dos dados pessoais necessária para a comprovação de que o titular manifestou sua livre vontade.

O ponto 02 (dois) são as 2.2. **Definições**: Deve conter as definições da LGPD e outros conceitos importantes aplicáveis ao documento, como termos técnicos ou legais, que devem estar em linguagem clara e acessível, sem o uso de siglas e jargões técnicos para melhor compreensão do titular dos dados pessoais; é recomendável o uso de hiperlinks para que o titular possa consultar a legislação aplicável.

Inspirado no Princípio 51 da SOCINFO²²², que conclama os desenvolvedores a produzirem aplicativos de fácil utilização e acessíveis a todos, as definições aplicáveis ao tratamento de dados pessoais constam no Art. 5º da LGPD²²³, e são de suma importância para garantir que o titular de dados pessoais tenha plena consciência sobre o que está aderindo, o que é um requisito básico para a plena manifestação de vontade.

O ponto 03 (três) é a **Descrição**: Informa ao titular dos dados pessoais a descrição do serviço prestado pela organização (no caso da UniRV, a inscrição no vestibular), onde é recomendável que se constem os compromissos e padrões de qualidade adotados como forma de agregar confiança.

A cultura global de confiança é considerada pré-requisito da Sociedade da Informação, que a SOCINFO entende que deve ser promovida, como consta no

²¹⁹ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 17. *E-book*. Disponível em:

https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

²²⁰ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 20 nov. 2020.

²²¹ Ibid.

²²² INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU), op. cit., p. 31.

²²³ BRASIL, op. cit.

Princípio 35²²⁴. O objetivo é promover a confiança entre os usuários da internet, inclusive quando na qualidade de consumidores; a descrição dos serviços não é apenas um direito do titular de dados, mas informação necessária à promoção da cultura de segurança.

O ponto 04 (quatro) são os **Direitos do usuário**: Os direitos do titular dos dados pessoais devem ser informados de forma clara, adequada e ostensiva, especialmente sobre a finalidade (no caso da UniRV, marketing direcionado). A forma, a duração do tratamento e eventual uso compartilhado dos dados devem ser esclarecidas. O tópico também deve identificar o controlador, fornecendo o respectivo contato para pedidos de informações, retificações e revogação; e deve descrever as responsabilidades dos agentes que realizarão o tratamento.

Novamente a preocupação com a transparência da atividade de tratamento de dados pessoais ganha destaque. Conforme o Princípio 5 da SOCINFO²²⁵, a informação sobre os direitos do titular dos dados pessoais é necessária não apenas à transparência do processo, mas também para que o titular saiba como exercer os direitos em si, estes descritos nos artigos 9º, 18 e 20 da LGPD²²⁶.

O ponto 05 (cinco) são os **Direitos e deveres**: O Termo conter, também de forma clara e com linguagem acessível, as responsabilidades de cada parte envolvida no serviço. Ao definir responsabilidades, a organização e o cidadão compreendem suas obrigações e ficam cientes sobre quais situações configuram violações aos Termos e para quais situações cabem reparação de danos.

O item é inspirado no Princípio 17 da SOCINFO²²⁷, que chama todos os interessados no bom uso da internet a estabelecerem parceria e cooperação. O titular dos dados pessoais deve saber que possui obrigações (como prestar dados verdadeiros), assim como deve ser informado das hipóteses e consequências da violação de seus direitos, estas trazidas nos artigos 42 a 45 da LGPD²²⁸.

²²⁴ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 27. *E-book*. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

²²⁵ *Ibid.*, p. 17.

²²⁶ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

²²⁷ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU), op. cit., p. 20.

²²⁸ BRASIL, op. cit.

O ponto 06 (seis) são as **Mudanças no Termo de Consentimento**: Qualquer alteração futura no Termo de Uso deve ser comunicada diretamente aos titulares de dados pessoais, por e-mail ou diretamente ao acessar o site da organização, assim como se pode alertar os titulares para que revisem os Termos com frequência, pois estes estão sujeitos a alteração.

O avanço da tecnologia está progressivamente alterando as práticas de trabalho, como explica a SOCINFO no Princípio 47²²⁹, que reconhece também a necessidade na regulação. Sabendo-se que inevitavelmente o Termo será alterado, a LGPD, no Art. 9º, § 2º²³⁰, prevê tal possibilidade e obriga a organização a cientificar o titular dos dados pessoais de eventuais alterações.

O ponto 07 (sete) é o **Contato**: O Termo de Uso deve também trazer informações de contato da instituição para que os titulares de dados pessoais possam sanar eventuais dúvidas, informação que deve ser clara e trazer todos os meios possíveis de contato e horários de atendimento.

Inspirado no Princípio 5 da SOCINFO²³¹, a preocupação com a transparência do processo está presente em todas as suas fases, por isso o artigo 41, § 1º, da LGPD²³², obriga que o Termo disponha o contato do encarregado, cujas obrigações para com o usuário são receber reclamações, prestar esclarecimentos e providenciar a lisura da atividade de tratamento de dados pessoais.

O ponto 08 (oito) é o **Foro**: Deve-se definir o foro competente para resolução de eventuais litígios, levando-se em conta que a organização lida com pessoas de todas as partes (no caso do vestibular da UniRV, há candidatos de todo Brasil); além disso, deve-se informar que o titular dos dados pessoais pode interpor reclamação diretamente na Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

²²⁹ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 30. *E-book*. Disponível em:

https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

²³⁰ BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 20 nov. 2020.

²³¹ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU), op. cit., p. 17.

²³² BRASIL, op. cit.

A SOCINFO conclama governos, entidades civis e usuários a agirem em cooperação para autorregulação da Internet, mas reconhece, no Princípio 39²³³, que o Estado de Direito é necessário para corrigir falhas de mercado; por isso há que se lidar com o risco de litígios no âmbito da atividade de tratamento de dados pessoais. Portanto, definir o foro judiciário para resolução de litígios e alertar o titular dos dados pessoais sobre o poder fiscalizador da ANPD é medida de segurança jurídica.

A partir dos resultados da revisão teórica da pesquisa, passou-se à criação de um Guia Prático a partir da metodologia *legal design*, mas antes de se apresentar o guia em si, convém definir a metodologia *legal design* e explicar o motivo de sua utilização para a construção da entrega aplicada.

Embora a expressão *legal design* seja utilizada desde meados da década de 1990, ela ganhou contornos e robustez de metodologia científica a partir de estudos no *Legal Design Lab*, inaugurado na Universidade de Stanford no ano de 2013²³⁴. Trata-se, portanto, de método de vanguarda pensado no contexto da Sociedade da Informação, que pode ser definido como “a aplicação de princípios e elementos de *design* e a experiência do usuário na concepção e na elaboração de documentos ou produtos jurídicos²³⁵”.

Segundo a fundadora do *Legal Design Lab*, Margaret Hagan, a ideia central da metodologia *legal design* gira em torno de três pontos principais, que permitem a união entre o *design* e o Direito

- (i) a criação de uma cultura experimental, inovando a forma como nós, profissionais do direito, desenvolvemos soluções para o setor;
- (ii) uma perspectiva de inovação centrada no usuário: focando no cliente e no usuário leigo que precisa utilizar os sistemas jurídicos, prestando serviços mais adequados à sua função e, por fim;

²³³ INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. p. 28. *E-book*. Disponível em:

https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

²³⁴ MAIA, Ana Carolina; NYBØ, Erik Fontenele; CUNHA, Mayara. **Legal design**: criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 7. *E-book*. Disponível em: <http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

²³⁵ *Ibid.*, p. 13.

- (iii) novos caminhos para o trabalho jurídico e a prestação de serviços à justiça²³⁶.

Aplicar a metodologia, na prática, significa focar na experiência do usuário no momento da elaboração de documentos jurídicos. Parte-se da premissa de que o operador do direito muitas vezes precisa se comunicar com usuários leigos, motivo pelo qual os documentos jurídicos não podem ser considerados como um fim em si e devem ser elaborados segundo o nível de experiência do usuário a quem se destinam²³⁷. Adverte-se que a *legal design* não se trata apenas da inserção de elementos gráficos em documentos jurídicos, mas de levar em conta a experiência do usuário para criar ferramentas de fácil interpretação, com linguagem clara e simples, que seja compreendida pelo usuário segundo o nível o seu nível de conhecimento jurídico²³⁸.

No entanto, a metodologia *legal design* reconhece que elementos visuais podem deixar a mensagem mais clara e compreensível – o que é de bastante utilidade para documentos jurídicos. Dito isso, destaca-se o *visual law*, subárea do *legal design* que “utiliza elementos visuais para tornar o Direito mais claro e compreensível [...] [ao] transformar a informação jurídica em algo que qualquer pessoa possa entender, por meio de recursos como vídeos, ícones, infográficos, fluxogramas e *storyboards*²³⁹”.

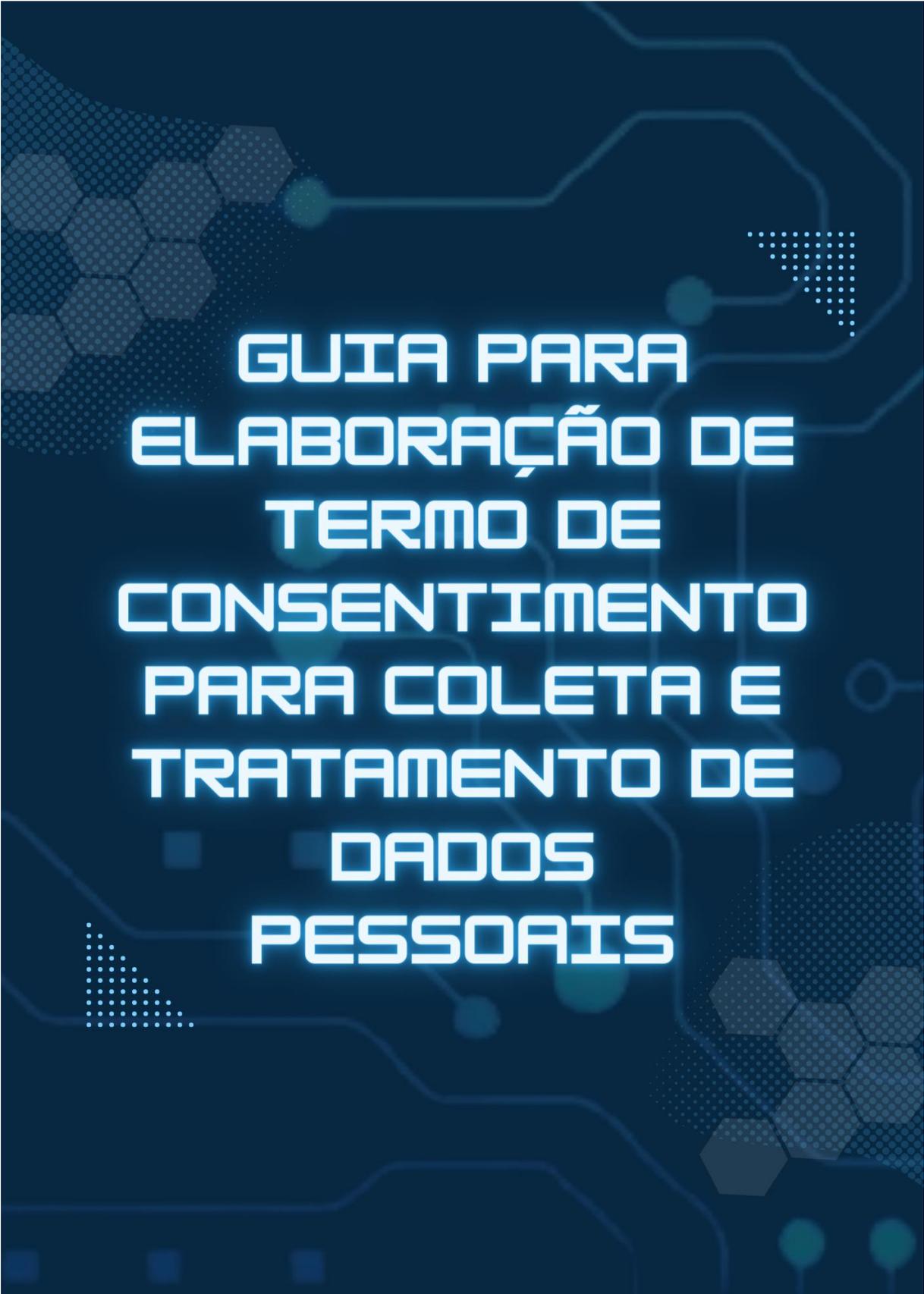
Para a entrega aplicada da presente pesquisa, elaborou-se o Guia Prático abaixo apresentado com a utilização da metodologia *visual law*. O guia é composto por capa; mensagem ao leitor e agradecimentos; uma breve explicação sobre a metodologia *legal design* e sua subdivisão *visual law*; um infográfico que condensa em verbetes os pontos principais que devem conter no Termo de Consentimento para coleta de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV, segundo as melhores práticas da LGPD integrada com a SOCINFO; as referências utilizadas na elaboração do guia; e os meios de contato do autor.

²³⁶ GONÇALVES, Ana Calixto. Afinal, por que falar sobre Legal Design? *In*: MIGALHAS. [S. l.], 31 ago. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/350862/afinal-por-que-falar-sobre-legal-design>. Acesso em: 29 nov. 2022.

²³⁷ MAIA, Ana Carolina; NYBØ, Erik Fontenele; CUNHA, Mayara. **Legal design**: criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 8. *E-book*. Disponível em: <http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

²³⁸ *Ibid.*, p. 8.

²³⁹ AZEVEDO, Bernardo de. 3 soluções com Visual Law que podem transformar o mercado jurídico. *In*: AZEVEDO, Bernardo de. **Conteúdos**. [S. l.], 17 jan. 2020. Disponível em: <https://bernardodeazevedo.com/conteudos/3-solucoes-com-visual-law-que-podem-transformar-o-mercado-juridico/#:~:text=O%20Visual%20Law%20%C3%A9%20uma,%2C%20infogr%C3%A1ficos%2C%20fluxogramas%20e%20storyboards>. Acesso em: 20 nov. 2022.



**GUIA PARA
ELABORAÇÃO DE
TERMO DE
CONSENTIMENTO
PARA COLETA E
TRATAMENTO DE
DADOS
PESSOAIS**

Mensagem

O presente guia utiliza linguagem clara e concisa para ser compreendido por todos, principalmente por quem não tem familiaridade com o jargão jurídico. Seu objetivo é orientar os desenvolvedores a criar um Termo de Consentimento para tratamento de dados pessoais que seja transparente para com o usuário sem perda de conteúdo jurídico, de forma a agregar confiança ao sistema, ponto chave da Sociedade 5.0.

Agradecimentos

Este guia foi desenvolvido a partir de pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Direito – Nível Mestrado Profissional – da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) sob orientação da Profa. Dra. Daniela Pellin, com subsídio na forma de bolsa integral custeada pela Universidade de Rio Verde (UNIRV).

Metodologia

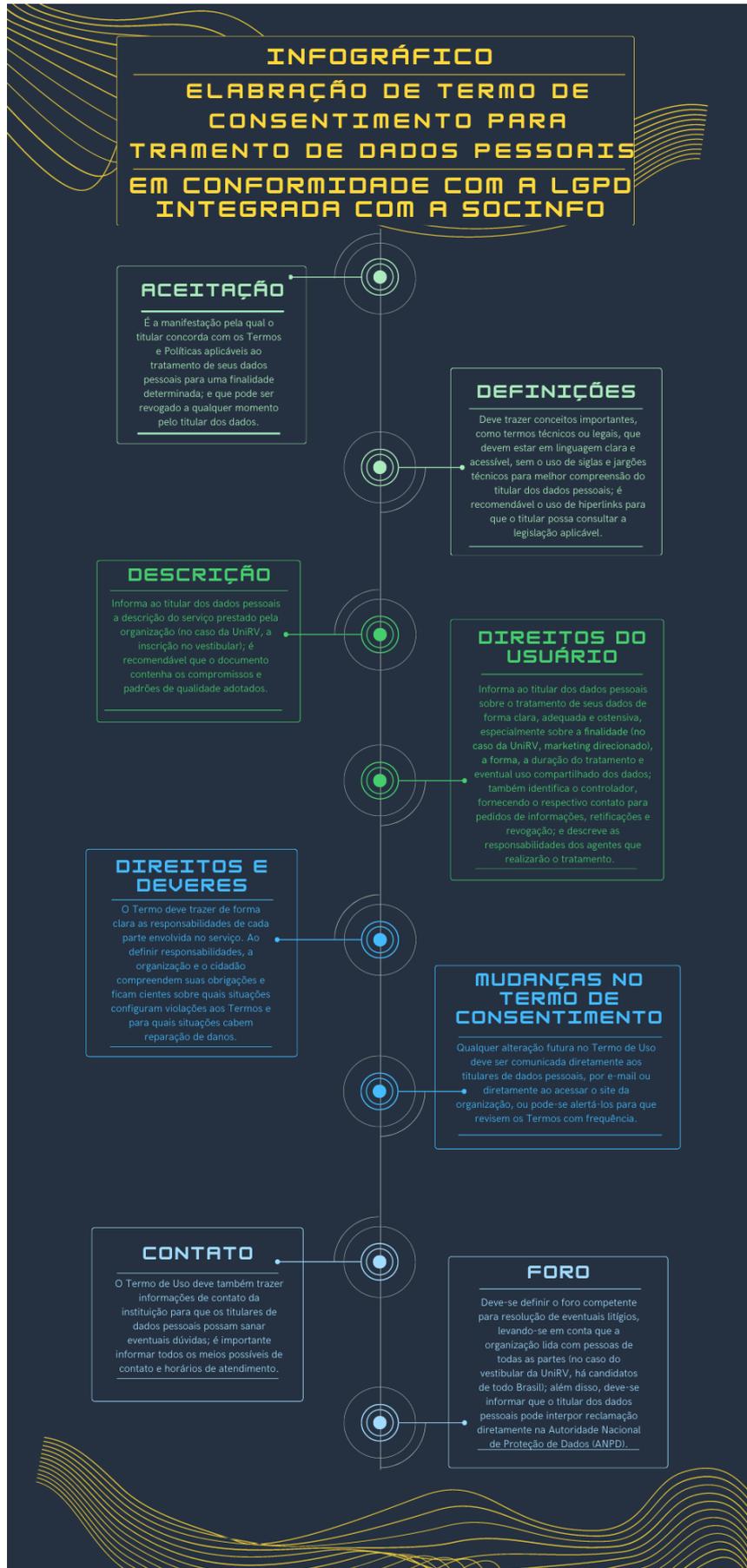


O guia foi elaborado com base na metodologia *legal design*, que busca focar na experiência do usuário no momento da elaboração de documentos jurídicos.

Parte-se da premissa de que o operador do direito precisa se comunicar com usuários leigos, pelo que os documentos jurídicos não podem ser vistos como um fim em si e devem ser elaborados segundo o nível de experiência do usuário a quem se destinam.

O visual law, subárea do legal design, usa elementos visuais para tornar o Direito mais compreensível e claro ao transformar a informação jurídica em algo que qualquer pessoa possa entender. O presente guia utiliza-se de infográficos para expor os princípios da LGPD em um Termo de Consentimento.





INFORMAÇÕES SOBRE INTEGRAÇÃO DA LGPD COM A SOCINFO NO TERMO DE CONSENTIMENTO

ACEITAÇÃO

Inspirada no Princípio 5 da SOCINFO, definida no Art. 5º, XII, da LGPD e exigida pelo Art. 7º, I, da LGPD, a aceitação do Termo pelo titular dos dados pessoais é necessária para a comprovação de que o titular manifestou sua livre vontade.

DEFINIÇÕES

Inspirado no Princípio 51 da SOCINFO e tratada pela LGPD no Art. 5º, as definições são de suma importância para garantir que o titular de dados pessoais tenha plena consciência sobre o que está aderindo, o que é um requisito básico para a plena manifestação de vontade.

DESCRIÇÃO

Inspirada no Princípio 35 da SOCINFO, que visar promover a confiança entre os usuários da internet, inclusive quando na qualidade de consumidores, a descrição dos serviços não é apenas um direito do titular de dados, mas informação necessária à promoção da cultura de segurança.

DIREITOS DO USUÁRIO

Inspirado no Princípio 5 da SOCINFO, a informação sobre os direitos do titular dos dados pessoais é necessária não apenas à transparência do processo, mas também para que o titular saiba como exercer os direitos em si, estes descritos nos artigos 9º, 18 e 20 da LGPD.

DIREITOS E DEVERES

Inspirado no Princípio 17 da SOCINFO, que chama todos os interessados no bom uso da internet a estabelecerem parceria e cooperação, o titular dos dados pessoais deve saber que possui obrigações (como prestar dados verdadeiros), assim como deve ser informado das hipóteses e consequências da violação de seus direitos, estas trazidas nos Arts. 42 a 45 da LGPD.

MUDANÇAS NO TERMO DE CONSENTIMENTO

Inspirada no Princípio 47 da SOCINFO, que reconhece que o avanço da tecnologia está progressivamente alterando as práticas de trabalho, é fundamental que se reconheça a necessidade de eventuais alterações no Termo; por isso a LGPD, no Art. 9º, § 2º, prevê tal possibilidade e obriga a organização a identificar o titular dos dados pessoais.

CONTATO

Inspirado no Princípio 5 da SOCINFO, a preocupação com a transparência do processo está presente em todas as suas fases, por isso o Art. 41, § 1º, da LGPD, obriga que o Termo disponha o contato do encarregado, cujas obrigações para com o usuário são receber reclamações, prestar esclarecimentos e providenciar a lisura da atividade de tratamento de dados pessoais.

FORO

A SOCINFO conclama governos, entidades civis e usuários a agirem em cooperação para autorregulação da Internet, mas reconhece, no Princípio 39, que o Estado de Direito é necessário para corrigir falhas de mercado; por isso há que se lidar com o risco de litígios no âmbito da atividade de tratamento de dados pessoais. Portanto, definir o foro judiciário para resolução de litígios e alertar o titular dos dados pessoais sobre o poder fiscalizador da ANPD é medida de segurança jurídica.

Referências

AZEVEDO, Bernardo de. 3 soluções com Visual Law que podem transformar o mercado jurídico. In: BERNARDO de Azevedo. Porto Alegre, [2022?]. Disponível em: <https://tinyurl.com/38k7jfps>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://tinyurl.com/2p978yvc>. Acesso em 20 nov. 2020.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.Br). Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo, SP: Câmara Brasileira do Livro, 2014. E-book. Disponível em: <https://tinyurl.com/4pw8cnea>. Acesso em: 22 jun. 2021.

GONÇALVES, Ana Calixto. Afinal, por que falar sobre Legal Design? In.: MIGALHAS. [S. l.], 31 ago. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/4zw4yzaw>. Acesso em: 29 nov. 2022.

MAIA, Ana Carolina; NYBØ, Erik Fontenele; CUNHA, Mayara. **Legal design**: criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. E-book.

AUTOR:
MIGUEL DE PAULA CZEDER



+55 (64) 9 8426 7975



MIGUEL.CZEDER@UNIRV.EDU.BR

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objeto o tratamento de dados pessoais pela IA no banco de dados dos candidatos ao vestibular da UNIRV para propaganda direcionada, e o problema enfrentado foram os riscos inerentes à atividade de tratamento de dados pessoais, materializado na seguinte pergunta: em que condição os vestibulandos não matriculados poderiam deixar seus dados pessoais serem tratados pela universidade para efeitos de propaganda e contribuir com o desenvolvimento da SOCINFO?

A princípio, percebeu-se que o tratamento de dados pessoais pela IA é atividade corriqueira na atual quadra da história, quando as tecnologias da Quarta Revolução Industrial chegam ao cotidiano dos indivíduos e criam a sociedade superinteligente – a Sociedade da Informação. Percebeu-se, também, que a atividade de tratamento de dados pode impactar na confiança institucional da organização, para melhor ou para pior, a depender da capacidade da organização de respeitar os direitos dos cidadãos, usuários e clientes através da institucionalização das boas práticas da LGPD.

Ao enfrentar a questão da reputação das organizações universitárias no Brasil, a pesquisa percebeu que o ensino superior no país é visto como privilégio de poucos e, diante dessa constatação, buscou as origens da universidade brasileira e deparou-se com um cenário histórico de fato elitista.

Na era colonial mal havia ensino formal, e o ensino superior era proibido no Brasil, pelo que somente a elite poderia acessá-lo em Portugal. Somente com a instituição do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves, o Brasil viu o surgimento das primeiras universidades em seu território, mas em forma de organizações precárias. Após a Proclamação da República algumas organizações universitárias tomaram forma, com destaque para o surgimento de um robusto sistema de universidades federais durante a Ditadura Militar, no entanto o ensino superior, durante o Século XX, foi marcado pela falta de liberdade e pelo elitismo, características intrínsecas dos regimes autoritários que marcaram o período.

Somente após a Constituição da República de 1988, o país alcançou a liberdade necessária para construir um sistema de ensino que tivesse como objetivo a universalização do ensino superior. Com a regulamentação legal dos preceitos sociais insculpidos na Constituição – com destaque para a promulgação da LDB –, o

ensino superior no Brasil cresceu a partir do sistema diversificado de organizações públicas e privadas que, com incentivos governamentais para a universalização do ensino superior, viu o número de matrículas disparar.

Nesse contexto, se notou que na primeira década do Século XXI, o país experimentou um robusto crescimento das IES privadas com fins lucrativos, que hoje predominam em número de matrículas. Este fenômeno, em um primeiro momento, gerou a percepção de mercantilização do ensino superior que abalou a confiança institucional das IES privadas. Assim, o setor de educação superior privado passou a se unir em associações para buscar melhores práticas de gestão que não contemplem somente o aspecto financeiro do negócio, mas, também, a missão primordial da universidade, que é a geração de conhecimento para o bem-estar e progresso da sociedade.

Ocorre que, desde o final do Século XX, o mundo está vivenciando a popularização da internet, que fez as relações sociais migrarem gradativamente para o mundo virtual. Este fenômeno alertou a governança global, que passou a se preocupar com a garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos também no âmbito virtual; preocupação que se materializou no Projeto Global de Sociedade da Informação, ou apenas SOCINFO, que definiu princípios e ações para a governança da internet.

A SOCINFO conclama estados soberanos, organizações e sociedade a agirem em conjunto para a governança da internet, seja através da autorregulação ou de marcos regulatórios nacionais. No Brasil, a publicação Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde, no ano 2000, inaugura os esforços da SOCINFO para a conformação do país com os melhores valores para a governança da internet, inspirando o legislador a criar, dentre outras leis, a Lei n. 13.709/2018, a Geral de Proteção de Dados Pessoais, ou apenas LGPD.

As organizações universitárias – como quaisquer outras – devem estar atentas a estes movimentos, pois o mau uso das redes pode impactar na confiança institucional e trazer-lhes prejuízos de reputação. Há que se somar aos riscos das atividades em rede o fenômeno da Quarta Revolução Industrial, caracterizada por tecnologias disruptivas que transbordaram os laboratórios e as indústrias para inundar a sociedade, criando a sociedade superinteligente, ou Sociedade da Informação.

Ne Sociedade da Informação as organizações – inclusive as organizações universitárias – precisam operar com as tecnologias da Quarta Revolução Industrial,

especialmente com a IA para se manterem competitivas no mercado, no entanto, operar estas tecnologias traz riscos implícitos aos direitos dos usuários.

No caso da presente pesquisa, que tem por objeto o tratamento de dados pessoais pela IA no banco de dados dos candidatos ao vestibular da UNIRV para propaganda direcionada, o problema respondido foi como realizar esse tratamento e ganhar reputação perante a sociedade.

A hipótese inicial que se confirmou, é de que realizar o tratamento de dados pessoais a partir da integração dos princípios da SOCINFO com as melhores práticas da LGPD pode não apenas mitigar os riscos intrínsecos da atividade, mas, também, gerar incremento de confiança institucional.

A partir da abordagem proposta, a pesquisa concluiu que o tratamento de dados pessoais com transparência e responsabilidade, obedecendo aos ditames da LGPD com inspiração nos princípios da SOCINFO pode gerar confiança institucional, que é, por si, um diferencial positivo capaz de agregar valor à organização. Mas para que isso ocorra, é necessária postura proativa da organização para buscar implementar política de tratamento de dados mesmo diante da lei cheia de lacunas, como é o caso da LGPD.

Como entrega teórica aplicada, a pesquisa desenvolveu o Guia Prático para elaboração do termo de consentimento para coleta de dados pessoais no site de inscrição do vestibular da UNIRV segundo as melhores práticas da LGPD. Dessa forma se, devidamente aplicado pelos gestores de TI da organização, confirma a solução de que o tratamento de dados pessoais feito com transparência e responsabilidade segundo as melhores práticas da LGPD e de acordo com os princípios da SOCINFO, é capaz de agregar confiança institucional à organização.

Outrossim, os limites da presente pesquisa esbarram na ausência de experiência com o modelo proposto que ficará para a experiência de IES que, porventura, queiram usar o modelo e testá-lo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. **Na era das máquinas, o emprego é de quem?**: estimação da probabilidade de automação de ocupações no Brasil. Brasília, DF: Ipea, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/190329_td_2457.pdf. Acesso em: 04 ago. 2022.
- ÁLVAREZ, Alicia María. La imagen y reputación universitaria. *In*: ACADEMIA. [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/45263340/A_imagem_e_a_reputa%C3%A7%C3%A3o_u_niversit%C3%A1ria. Acesso em: 12 out. 2022.
- APRENDIZAGEM organizacional na gestão das universidades. *In*: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Informe-se**: artigos e entrevistas. São Paulo, 30 jun. 2009. Disponível em: <https://adm.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/aprendizagem-organizacional-na-gestao-das-universidades>. Acesso em: 12 out. 2022.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Educação (ABE). *In*: CENTRO de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/associacao-brasileira-de-educacao-abe>. Acesso em: 31 mar. 2022.
- ASSUNÇÃO, Marcos; SILVA, Renata; D'AMORE, Ticiano. O papel do CRM social em uma instituição de ensino: o caso do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Rio Grande do Norte. **HOLOS**, Natal, ano 31, v. 3, p. 321-330, 2015.
- AZEVEDO, Bernardo de. 3 soluções com Visual Law que podem transformar o mercado jurídico. *In*: AZEVEDO, Bernardo de. **Conteúdos**. [S. l.], 17 jan. 2020. Disponível em: <https://bernardodeazevedo.com/conteudos/3-solucoes-com-visual-law-que-podem-transformar-o-mercado-juridico/#:~:text=O%20Visual%20Law%20%C3%A9%20uma,%2C%20infogr%C3%A1ficos%2C%20fluxogramas%20e%20storyboards>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- BARACHO, Daniel. **Customer Relationship Management (CRM)**: gestão de relacionamento com o cliente. 2011. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AQ3J6F>. Acesso em: 20 set. 2021.
- BERNARDES, Patrícia *et al.* Confiança e custos de transação em uma grande organização do ramo de construção pesada. **RAGC**, Monte Carmelo, MG, v. 4, n. 17, p. 62-74, 2016. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/viewFile/770/639>. Acesso em: 19 set. 2021.

BICALHO, Telho. A importância de um Sistema CRM para instituições de ensino. *In: CRM Educacional*. Belo Horizonte, 03 abr. 2020. Disponível em: <https://crmeducacional.com/importancia-sistema-crm-instituicao/>. Acesso em: 05 set. 2021.

BOEHE, Dirk Michael; MOISÉS, Vilamil Balestro. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **REAd**: revista eletrônica de administração, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 140-158, jan./fev. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137450008>. Acesso em: 05 jul. 2021.

BRASIL avança em metas da ONU para educação. *In: IPEA*. Brasília, DF, 27 set. 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34924&catid=10&Itemid=9. Acesso em 10 jul. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 06 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em 20 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 29/2002**. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Brasília, DF: Ministério da Educação, 03 dez. 2022. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/cp29.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB nº 41/2002**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação a Distância na Educação de Jovens e Adultos e para a Educação Básica na etapa do Ensino Médio. Brasília, DF: Ministério da Educação, 02 dez. 2022. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0041_2002.pdf. Acesso em: 23 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário). **Relatório de Auditoria (RA) Processo n. 026.147/2020-3**. Sumário: Auditoria de natureza operacional. Indicadores de gestão e desempenho das universidades federais. Lacunas de informações e de indicadores [...]. Entidade: Secretaria de Educação Superior. Relator: Walton Alencar Rodrigues, 09 de março de 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2470776%22>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BRUSCO, Ana Beatriz. **A quantificação dos danos morais por recusa em fornecer medicamento nos contratos de assistência à saúde**: estudo sob a perspectiva da análise econômica do direito. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) -- Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Constitucional, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3015>. Acesso em: 22 jun. 2021.

BSC: balanced scorecard. *In*: GCOM. São Paulo. [2022?]. Disponível em: <https://www.gcom.com.br/Cloud/Images/Home/PerspectivaBSC.png>. Acesso em: 11 out. 2022.

CAPELATO, Rodrigo; REIS, Fábio (coord.). **Diretrizes de Política Pública para o Ensino Superior Brasileiro 2022**. São Paulo, SP: Instituto Semesp, 2022. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2022/05/diretrizes-politicas-publicas-2022-digital.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CARDINALLI, Marcos Aurélio; FONTANA, Daniela. **Marketing 4.0 e a relação entre reputação e sustentabilidade**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing) – Programa de Pós-Graduação em Marketing, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/75361052/Marketing_4_0_e_a_rela%C3%A7%C3%A3o_entre_reputa%C3%A7%C3%A3o_e_sustentabilidade. Acesso em: 17 out. 2022.

CARETA, Catarina Barbosa; MUSETTI, Marcel Andreotti; CAZARINI, Edson Walmir. Aprendizagem organizacional na gestão de universidades. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 23-28, 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2008/artigos/ARTIGO%203%20COMPLETO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

CARNEIRO, Cláudio. Compliance em tempos de pós-covid-19. **Justiça e Cidadania**, Rio de Janeiro, n. 238, p. 42-44, jun. 2020. Disponível em: https://www.editorajc.com.br/wp-content/uploads/RJC_238.pdf. Acesso em: 22 ago. 2020.

CHIMENDES, Vanessa. **Ciência e tecnologia x empreendedorismo**: diálogos possíveis e necessários. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/103742>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luis Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. **Evolução da educação superior privada no Brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010**. Brasília, DF: IPEA, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7066>. Acesso em: 10 jul. 2022.

DADOS Brasil. In: INSTITUTO SEMESP. **Mapa do ensino superior**. 11. ed. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/brasil/instituicoes-e-matriculas/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

DEMO, Gisela; PESSÔA, Renata. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 677-697, maio/jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612131226>. Acesso em: 20 set. 2021.

EQUIPE TOTVS. Sociedade 5.0: o que muda na relação com a tecnologia? In: TOTVS. **Blog**. [S. l.], 27 jan. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/inovacoes/sociedade-5-0/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

ESPEJO, Márcia; FERNANDES, Natália. A construção da confiança a partir de uma mudança institucional do Sistema de Gestão de Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 16, n. 3, p. 68-90, jul./set. 2020. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8560>. Acesso em: 25 jun. 2021.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJcMlSPfp8r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FERNANDES, Fábio F. R. **Marketing educacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122646/>. Acesso em: 22 set. 2021.

FUGGETTA, Alfonso. 3 + 1 Challenges for the future of universities. **The Journal of Systems and Software**, [New York], v. 85, n. 10, p. 2417-2424, Oct. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.05.062>. Acesso em: 01 ago. 2022.

GLÓRIA JÚNIOR, Irapuan; REIS, João Gilberto Mendes. dos. Indústria 4.0 e Sociedade 5.0: visões comparadas. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 11, art. e23101119192, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i11.19192. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/19192>. Acesso em: 09 dez. 2022.

GONÇALVES, Ana Calixto. Afinal, por que falar sobre Legal Design? In: MIGALHAS. [S. l.], 31 ago. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/350862/afinal-por-que-falar-sobre-legal-design>. Acesso em: 29 nov. 2022.

GRILO, André. **Experiência do usuário em interfaces digitais**: compreendendo o design nas tecnologias da informação. 1. ed. Natal: SEDIS-UFRN, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27011>. Acesso em: 24 nov. 2022.

IMPACTOS da indústria 4.0: o reflexo nos negócios e na sociedade. *In*: TOTVS. [S. l.], 4 abr. 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/impactos-da-industria-40/>. Acesso em: 08 set. 2021.

INDÚSTRIA 4.0: entenda seus conceitos e fundamentos. *In*: PORTAL da indústria. Brasília, DF, [2020]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>. Acesso em: 05 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 03 ago. 2021.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). **Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação**: Genebra 2003 e Túnis 2005. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. *E-book*. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/1/CadernosCGIbr_DocumentosCMSI.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

KAFURE, Ivette; PEREIRA, Jorge Luis Barreto. Aspectos emocionais e cognitivos do usuário na interação com a informação: um estudo de caso no Laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes de Experiência. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 222-239, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2546>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MAIA, Ana Carolina; NYBØ, Erik Fontenele; CUNHA, Mayara. **Legal design**: criando documentos que fazem sentido para o usuário. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. *E-book*. Disponível em: <http://www.biblioteca.asav.org.br/biblioteca/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MALHEIRO, Emerson Penha. Direitos Humanos na Sociedade da Informação. **Revista Paradigma**, Ribeirão Preto, v. 25, n. 1, p. 218-230, 2017. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/218-230>. Acesso em: 8 dez. 2022.

MARTINS, Jane Maria Diniz; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira. Marketing educacional: uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 9, v. 13, n.1, p. 57-75, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/issue/view/20>. Acesso em: 10 jul. 2022.

MATHIAS, Suzeley Kalil. O golpe de 1964 e a universidade: entre a repressão e a modernização. **Revista Adusp**, São Paulo, n. 33, p. 102-106, out. 2004. Disponível em: <https://www.adusp.org.br/files/revistas/33/r33a16.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2022.

OLIVEIRA, Jéssika. Como o marketing holístico pode revolucionar uma empresa. *In*: ROTA da inovação. [S. l.], 17 jul. 2021. Disponível em: <http://rotadainovacao.com.br/como-o-marketing-holistico-pode-revolucionar-uma-empresa/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Roteiro para a localização dos objetivos de desenvolvimento sustentável**: implementação e acompanhamento no nível subnacional. [S. l.]: ONU, 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Roteiro-para-a-Localizacao-dos-ODS.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

PEDROZA FLORES, René. La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. **RIDE**: revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, Guadalajara, v. 9, n. 17, p. 168-194, jul./dic. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v9n17/2007-7467-ride-9-17-168.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

PELLIN, Daniela. O problema da estrutura e da função no Sistema da LGPD: a governança como resposta de confiança jurídica sistêmica. *In*: VEIGA, Fábio da Silva; VIGLIONE, Filippo; DURANTE, Vincenzo (dir.). **Direitos fundamentais na perspectiva ítalo-brasileira**. Porto: Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos; Padova: Università di Padova, 2021. p. 317-330.

PRESCOTT, Roberta. Ciência de dados: a profissão do agora e do futuro. *In*: PUBEDITORIAL ciência de dados. [S. l.], 03 jul. 2020. Disponível em: <https://www.convergenciadigital.com.br/Ciencia-de-Dados/Ciencia-de-dados%3A-a-profissao-do-agora-e-do-futuro-54116.html?UserActiveTemplate=site>. Acesso em: 10 set. 2021.

O QUE é (um bom) design de web? *In*: WEBNODE Blog. Zürich, 21 set. 2021. Disponível em: <https://www.webnode.com/pt/blog/o-que-e-um-bom-design-de-web/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

QUEM somos. *In*: SEMESP. São Paulo, [2021?]. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/quem-somos/>. Acesso em 22 nov. 2022.

RAMÍREZ-ACOSTA, Keren. Interfaz y experiencia de usuario: parámetros importantes para um diseño efectivo. **Revista Tecnología en Marcha**, Cartago, n. 4, p. 49-54, 2017. Número Especial Movilidad Estudiantil. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18845/tm.v30i5.3223>. Acesso em: 27 ago. 2022.

REIS, Ricardo. Desafios para o Brasil construir sua Sociedade 5.0. **Computação Brasil (CB)**, Porto Alegre, n. 43, p. 9-13, nov. 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/comp-br/article/view/1790>. Acesso em: 20 dez. 2022.

RODRÍGUEZ CASTILLA, Liuris; GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, Delly Lien; PÉREZ GONZÁLEZ, Yudeisy. De la arquitectura de información a la experiencia de usuario: Su interrelación en el desarrollo de software de la Universidad de las Ciencias Informáticas. **Revista e-Ciencias de la Información**, San José, Costa Rica, v. 7, n. 1, p. 1-24, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v7i1.24317>. Acesso em: 27 ago. 2022.

ROSSI, Edson. Sociedade 4.0: ética e filosofia vão reger as novas fronteiras da tecnologia. **Isto é Dinheiro**: revista semanal de negócios, economia, finanças & e-commerce, São Paulo, 05 ago. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/sociedade-4-0-etica-e-filosofia-vao-reger-as-novas-fronteiras-da-tecnologia/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; PIZA, Vera Toledo. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.4, n. 2, p. 167-181, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/view/1869>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

SECOM TCU. TCU avalia indicadores de gestão e desempenho das universidades federais. *In*: TRIBUNAL de contas da união. Brasília, DF, 21 mar. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SILVA, Daniela Juliano. Govtech à brasileira: o Plano Nacional de Internet das Coisas e o Cadastro Base do Cidadão. *In*: LEAL, Fernando; MENDOÇA, José Vicente Santos de (org.). **Transformações do direito administrativo**: liberdades econômicas e regulação. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2019. Disponível em: <https://diretorio.fgv.br/publicacoes/transformacoes-do-direito-administrativo-liberdades-economicas-e-regulacao>. Acesso em: 04 abr. 2021.

SILVA, Danihanne; OLIVEIRA, Daniela; JESUS, Dilça. The influence of big data and artificial intelligence tools in marketing 4.0. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 5, art. e50210515296, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15296>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15296/13390>. Acesso em: 22 set. 2021.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, p. 1-10, 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 24 nov. 2022.

TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/434>. Acesso em: 14 dez. 2020.

TAZZO, Pierre. História, sociologia, universidades e desigualdades no Brasil. *In*: POR dentro da UFRGS. Porto Alegre, 24 ago. 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/pordentrodaufrgs/historia-sociologia-universidades-e-desigualdades-no-brasil/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

TEPEDINO, Gustavo. Desafios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). **Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil**, Belo Horizonte, v. 26, p. 11-15, out./dez. 2020. Disponível em: <https://rbdcivil.ibdcivil.org.br/rbdc/article/view/689/416>. Acesso em: 04 abr. 2021.

UNIVERSIA. IES privadas abrem capital para ampliar alcance. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Assessoria de imprensa**. Campina Grande, 23 nov. 2009. Disponível em: http://ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/mostra_noticia.php?codigo=9632. Acesso em: 06 jul. 2022.

VALENCIA, Maria Cristina. **A cibercultura e a expansão interdisciplinar da área de comunicação**. 2013. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/4537>. Acesso em: 24 nov. 2022.

VERONEZE, Ricardo Braga *et al.* As relações entre a universidade e o mercado sob a perspectiva do marketing: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Foco**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 195-220, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29841>. Acesso em: 12 out. 2022.

VIOLA, Helouíse; JULIANE, Jordan; SILVA, Marcelo; TOBIAS, Mirela. Gestão de relacionamento com os interagentes: protótipo de um sistema de CRM para bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 16, p. 1-22, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/134843>. Acesso em: 24 nov. 2022.

WILLIAMSON, Oliver. Por que Direito, economia e organizações? *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (org.). **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 2. E-book (não paginado). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001444014>. Acesso em 22 jun. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution**. Geneva: WEF, 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 30 jul. 2022.

ZANIN, Antônio. **Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/101176>. Acesso em: 14 out. 2022.

ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. Análise econômica do direito e das organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel (org.). **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 1. E-book (não paginado). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001444014>. Acesso em 22 jun. 2021.