

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

LAMARA FERREIRA

UM MÉTODO PARA ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS À LGPD
COM A UTILIZAÇÃO DO FRAMEWORK LGPD MODEL CANVAS

São Paulo

Março/2023

LAMARA FERREIRA

UM MÉTODO PARA ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS À LGPD
COM A UTILIZAÇÃO DO FRAMEWORK LGPD MODEL CANVAS

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação da Profa. Dra. Eliane Antonio Simões.

São Paulo

Março/2023

F383m Ferreira, Lamara
Um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD com a utilização do framework LGPD model canvas / Lamara Ferreira. – São Paulo: CPS, 2023.
130 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Antonio Simões
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2023.

1. LGPD. 2. Lei Geral de Proteção de Dados. 3. LGPD model canvas. 4. Framework. 5. Cultura organizacional. 6. Privacy by design. 7. Canvas. 8. Design thinking. I. Simões, Eliane Antonio. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

LAMARA FERREIRA

UM MÉTODO PARA ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS À
LGPD COM A UTILIZAÇÃO DO FRAMEWORK LGPD MODEL CANVAS



Documento assinado digitalmente
ELIANE ANTONIO SIMOES
Data: 07/07/2023 14:28:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Eliane Antonio Simões - Orientadora - CEETEPS



Documento assinado digitalmente
EUGENIO ANDRES DIAZ MERINO
Data: 05/07/2023 18:13:16-0300
CPF: ***.846.917-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino - Examinador Externo – UFSC

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale - Examinador Interno – CEETEPS

São Paulo, 31 de março de 2023

A minha mãe Oscarina Ferreira, que passou diversas dificuldades para poder estudar, mas nunca desistiu e colocou a educação como prioridade. Ela me ensinou que o saber tem o poder de transformar as nossas vidas e que é a principal chave para abrir as portas para os nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela priorização da educação desde cedo.

Ao meu marido Leonardo, por ter estado ao meu lado em todos os momentos, pela compreensão e incentivos para impulsionar o meu crescimento.

À minha orientadora Profa. Dra. Eliane Antonio Simões, por todas as orientações, direcionamentos e conselhos, que tornaram possível concretização deste trabalho e realização deste sonho.

Aos professores do mestrado, por tantos ensinamentos e aprendizados, que contribuíram para o meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

À Dra. Joana, minha Psicóloga, que me aconselhou e trouxe equilíbrio durante esta jornada, que foi repleta de desafios ao conciliar o mestrado com a vida de empreendedora.

Aos meus colegas de mestrado, pelos incentivos, conhecimentos e experiências que compartilhamos.

RESUMO

FERREIRA, L. **Um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD com a utilização do framework LGPD Model Canvas**. 130 f. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2023.

Diante da entrada em vigor da Lei Geral de Proteção Dados (LGPD), as organizações que realizam o tratamento de dados precisam ajustar os seus processos, tecnologias e conscientizar os seus colaboradores para a conformidade, surge a necessidade de se buscar métodos que possam auxiliá-las. Esta pesquisa tem por objetivo analisar a aplicabilidade do *framework* LGPD Model Canvas em organizações de diferentes segmentos de negócio e apresentar um método para sua utilização, visando a adequação das organizações à LGPD. Contatou-se por meio da revisão da literatura que os princípios que balizaram a criação do *framework* LGPD Model Canvas, que são o Modelo *Canvas*, o *Design Thinking*, as metodologias ágeis e o modelo conceitual *Privacy by Design*, podem contribuir para a adequação das organizações. Foi adotado a metodologia o DSR (*Design Science Research*), para o entendimento do problema, estruturação da solução, o desenvolvimento do artefato e a sua avaliação por meio de um estudo multicaso. O artefato desenvolvido foi um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD com a utilização do *framework* LGPD Model Canvas. A etapa de avaliação foi realizada com organizações de três segmentos distintos de negócios: uma indústria, um hotel e um coworking, demonstrando que é possível aplicar a solução desenvolvida, para diversos segmentos de negócio. A contribuição desta pesquisa é o detalhamento de cada passo necessário para a aplicação do LGPD Model Canvas. Verificou-se através dos resultados das entrevistas, realizadas antes e após a aplicação do artefato, que a aplicação do modelo contribuiu na questão da cultura organizacional, na conscientização dos colaboradores e a na visibilidade dos processos que são necessários para estar em conformidade com a LGPD. Além disso, essa pesquisa busca ampliar a conscientização das organizações a respeito da adequação à LGPD e especialmente, como inserir a privacidade e a proteção de dados na cultura organizacional.

Palavras-chave: LGPD. Lei Geral de Proteção de Dados. LGPD Model Canvas. Framework. Cultura Organizacional. Privacy by Design. Canvas. Design Thinking.

ABSTRACT

FERREIRA, L. Um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD com a utilização do framework LGPD Model Canvas. 130 f. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2022.

In view of the entry into force of the General Data Protection Law (LGPD) and the need for adequacy, organizations that carry out data processing need to adjust their processes, technologies and make their employees aware of compliance, there is a need to seek models, frameworks and processes that can help them. This research aims to analyze the applicability of the LGPD Model Canvas in organizations from different business segments and present the processes necessary for its use, aiming at adapting organizations to the LGPD. Through a literature review, it was found that the principles that guided the creation of the LGPD Model Canvas framework, which are the Canvas Model, Design Thinking, agile methodologies and the Privacy by Design conceptual model, can contribute to the adequacy of organizations. The DSR (Design Science Research) methodology was adopted for understanding the problem, structuring the solution, developing the artifact and its validation through a multicase study. The artifact developed was a process model for the application of the LGPD Model Canvas. The validation stage was carried out with organizations from three different business segments: an industry, a hotel and a coworking space, demonstrating that it is possible to apply the developed solution to different business segments. the details of each step necessary for the application of the LGPD Model Canvas. It was verified through the results of the interviews, carried out before and after the application of the artifact, that the application of the model contributed to the issue of organizational culture, the awareness of employees and the visibility of the processes that are necessary to comply with the LGPD. In addition, this research seeks to increase the awareness of organizations regarding compliance with the LGPD and, in particular, how to insert privacy and data protection into the organizational culture.

Keywords: LGPD. General Data Protection Law. LGPD Model Canvas. Framework. Organizational culture. Privacy by Design. Canvas. Design Thinking

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Blocos do LGPD Model Canvas	39
Quadro 2:	Descrições das etapas da DSR	57
Quadro 3:	Protocolo dos estudos de caso.....	64
Quadro 4:	Instrumentos de coleta e análise de dados	66
Quadro 5:	Entrevista com os gestores.....	77
Quadro 6:	Entrevista com os gestores.....	78
Quadro 7:	Entrevista com os gestores após aplicação do artefato	90
Quadro 8:	Entrevista com os gestores	95
Quadro 9:	Entrevista com os gestores após aplicação do artefato	105
Quadro 10:	Entrevista com os gestores	109
Quadro 11:	Entrevista com os gestores após aplicação do artefato	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Cronograma de execução dos estudos de caso	66
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa Mental da LGPD	23
Figura 2	Contexto Histórico da LGPD	24
Figura 3	Aplicação Territorial da LGPD	26
Figura 4	Principais Aspectos da LGPD	27
Figura 5	Contextos Organizacionais nas Organizações	34
Figura 6	Business Model Canvas	38
Figura 7	LGPD Model Canvas	39
Figura 8	Ciclo de Vida dos Dados Pessoais	45
Figura 9	Etapas Design Thinking	48
Figura 10	LGPD Model Canvas no Scrum	51
Figura 11	Etapas da Pesquisa	55
Figura 12	Etapas para Criação do Artefato	57
Figura 13	Maior Desafio das Organizações na Adequação a LGPD	59
Figura 14	Se os métodos ágeis, Design Thinking, Canvas e outras ferramentas poderiam tornar o projeto mais colaborativo e eficaz	60
Figura 15	Etapas para Realização do Estudo de Caso	64
Figura 16	Método para Adequação dos Processos Organizacionais à LGPD com a Utilização do Framework LGPD Model Canvas	72
Figura 17	Nuvem de Palavras 1	80
Figura 18	Principais Palavras encontradas na Análise de Conteúdo da Entrevista	80
Figura 19	Processo de Admissão	84
Figura 20	Processo de Recrutamento e Seleção	84
Figura 21	Processo de Gestão de Acesso	85
Figura 22	Processo de Ação Social	86
Figura 23	Processo de Cadastro de Clientes	86
Figura 24	Nota Média antes e após o Artefato na Indústria	94
Figura 25	Nuvem de Palavras Entrevista Hotel	98
Figura 26	Principais Palavras Encontradas na Análise de Conteúdo da Entrevista	98
Figura 27	Recrutamento e Seleção	101
Figura 28	Campanhas de Marketing	101
Figura 29	Processo de Check-in e Check-out	102
Figura 30	Portaria	103
Figura 31	Nota Média antes e após o Artefato no Hotel	108
Figura 32	Nuvem de Palavras Entrevista 1	112

Figura 33	Principais Palavras Encontradas na Análise de Conteúdo da Entrevista	112
Figura 34	Admissão	114
Figura 35	Eventos e Cadastro de Clientes	115
Figura 36	Recrutamento e Seleção	116
Figura 37	Marketing	117
Figura 38	Nota Média antes e após o Artefato	123

LISTA DE SIGLAS

ANPD	Autoridade Nacional de Proteção de Dados
DPO	Data Protection Officer
DSR	Design Science Research
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
PCM	Privacy Criteria Method
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
1.1 Privacidade e Proteção de Dados	20
1.1.1 Contextualização da LGPD	22
1.1.2 O Processo de Adequação	31
1.2 Comportamento e Cultura Organizacional	34
1.3 Modelo de Negócios Canvas	37
1.4 Privacy by Design	43
1.5 Design Thinking	47
1.6 Métodos Ágeis	49
2. METODOLOGIA	54
2.1 Utilização do DSR para Criação do Método para Adequação dos Processos Organizacionais à LGPD	55
2.1.1 Identificação do Problema	58
2.1.2 Saída da Etapa 1: Pergunta-chave do Estudo	60
2.1.3 Revisão da Literatura	60
2.1.3.1 Levantar a Classe de Problema	61
2.1.4 Identificação dos Artefatos Existentes	61
2.1.5 Proposição de Artefatos e Formalização da Solução	62
2.2 Estudos de Caso para Avaliação do Artefato	63
3. RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO	71
3.1 Desenvolvimento do Artefato	71
3.2 Avaliação do Artefato na Indústria	76
3.2.1 Identificação do Problema	77
3.2.2 Entrevista com os Gestores: Passo 1 da Aplicação do Artefato	77
3.2.3 Workshop com os Gestores: Passo 2 da Aplicação do Artefato	81
3.2.4 Aplicação do LGPD Model Canvas: Passo 3 do Artefato	82
3.3 Avaliação do Artefato no Hotel	95
3.3.1 Identificação do Problema	95
3.3.2 Entrevista com os Gestores: Passo 1 da Aplicação do Artefato	95
3.3.3 Workshop com os Gestores: Passo 2 da Aplicação do Artefato	99
3.3.4 Aplicação do LGPD Model Canvas: Passo 3 do Artefato	100
3.4 Avaliação do Artefato no Coworking	109
3.4.1 Identificação do Problema	109

3.4.2	Entrevista com os Gestores: Passo 1 da Aplicação do Artefato	109
3.4.3	Workshop com os Gestores: Passo 2 da Aplicação do Artefato	113
3.4.4	Aplicação do LGPD Model Canvas: Passo 3 do Artefato	113
4.	CONCLUSÃO	12
	REFERÊNCIAS	127

INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo vive a era da economia digital, onde se compartilha dados pessoais em sistemas computacionais e se produz diversas informações que ficam disponíveis na internet. Todos os dias são geradas grandes quantidades de dados nas redes sociais, sistemas computacionais, aplicativos, pesquisas, e-commerce, sistemas legados, entre outros. Neste cenário, a privacidade e a proteção de dados passaram a ser fatores fundamentais para que a tecnologia possa continuar a se desenvolver de forma sustentável e correta, respeitando o uso dos dados pessoais.

Visando proteger os dados pessoais durante todo o seu ciclo de vida, desde a coleta até o descarte, a segurança da informação passou a ser uma área estratégica para as organizações, pois com as rápidas evoluções tecnológicas aumentou a necessidade de proteger estas informações, além do cuidado com a privacidade, como um valor para os clientes.

Nesse contexto, o Governo Brasileiro sancionou em 14 de agosto de 2018 a lei Nº 13.709, conhecida como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, nos meios físicos e digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural (BRASIL, 2020).

Para que o tratamento de dados pessoais possa ser realizado em conformidade com a LGPD, devem ser analisadas as hipóteses legais do tratamento e uma destas é a declaração de consentimento do titular, sendo esse consentimento definido como “manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada” (BRASIL, 2020).

No entanto, o consentimento do titular é apenas uma das dez hipóteses, que precisam ser analisadas, há outras hipóteses que precisam ser analisadas previamente, tais como execução do contrato, proteção à vida e segurança pública.

Para adequação das organizações à LGPD, o aspecto cultural também precisa ser analisado e é justamente neste quesito que as organizações se deparam com um dos seus maiores desafios, que é "virar a chave" da cultura organizacional para englobar a privacidade e

a proteção de dados. De acordo com Lanzer (2017), está diretamente relacionada com o sucesso ou o fracasso das empresas, uma vez que culturas motivadoras e estimulantes, levam as pessoas a trabalharem com mais eficiência e eficácia e “vestirem a camisa”. Desta forma, estas empresas que se preocupam com a cultura geralmente têm melhores resultados e seus clientes são mais satisfeitos.

Com relação a questão cultural, para que a adequação seja efetiva, os colaboradores da empresa precisam ter consciência sobre a importância do tema e visualizar como a privacidade e proteção de dados influencia e reflete nas atividades do dia a dia. Essa proposição, vai de encontro com as considerações de Vidal (2006), que diz que o ponto mais vulnerável em um sistema computacional é o componente humano. Se faz necessário analisar que somente documentos, ferramentas, tecnologias, treinamentos sobre conceitos, não podem resolver todas as questões de privacidade e conformidade nas organizações, sendo fundamental o olhar para as questões do comportamento e cultura organizacional.

Segundo Cavoukian (2009), para criar a cultura de privacidade, as organizações precisam inserir este conceito no centro de todos os processos, como parte dos valores da empresa e na cultura organizacional.

De acordo com Junior (2020), a LGPD mudará a forma com que as empresas lidam com processamento de dados, a regulamentação da Lei prevê que será necessário ter uma abordagem diferente da maneira em que processam dados no seu dia a dia. Cabe às organizações estabelecerem processos, procedimentos e políticas para tratarem os novos direitos dos titulares, que são os donos dos dados pessoais e podem solicitar a revogação do consentimento, explicações, a portabilidade e acesso aos dados pessoais (LOHMANN *et al.*, 2021).

Diversas organizações que realizam o tratamento de dados pessoais, terão que se adaptar à lei que está em vigor desde setembro de 2020 e poderão sofrer penalidades legais as organizações que não cumprirem as suas exigências. Sobre as fiscalizações e sanções da LGPD, figura-se como um agente de alta relevância a Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais (ANPD) que tem por objetivo zelar pela proteção de dados e implementar e fiscalizar o cumprimento da LGPD no Brasil. A ANPD poderá aplicar sanções e multas de até 50 milhões de reais para as empresas que descumprirem a lei.

Por se tratar de uma legislação que engloba conceitos de segurança da informação e boas práticas de governança, para facilitar o processo de adequação, foi criado no ano de 2019 pela autora deste trabalho o *framework* LGPD Model Canvas. Essa ferramenta foi criada tendo

em vista os princípios dos Métodos Ágeis, os pilares do modelo conceitual *Privacy by Design*, os benefícios da ferramenta *Design Thinking* e no modelo Canvas.

Esta pesquisa vem complementar o trabalho desenvolvido, propondo-se um método para adequação dos processos organizacionais à Lei Geral de Proteção de Dados, utilizando o LGPD Model Canvas, avaliando-se com empresas de diferentes segmentos a sua implementação e seus resultados. Acredita-se que com isso as empresas terão um modelo ágil, visual e colaborativo, que permita inserir a privacidade e a proteção de dados na cultura organizacional, como parte da estratégia de inovação, priorizando a conformidade, desde a concepção de novos projetos.

Este estudo foi desenvolvido junto ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Linha de Pesquisa: Sistemas Organizacionais. Projeto de Pesquisa: Gestão e Desenvolvimento da Inovação Tecnológica

Questão de pesquisa

Quais as etapas para aplicação do *framework* LGPD Model Canvas nas organizações de diferentes segmentos de negócios e quais os processos são necessários para adequação da organização à Lei Geral de Proteção de Dados?

Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade do *framework* LGPD Model Canvas em organizações de diferentes segmentos de negócio e apresentar um método para sua utilização, visando a adequação da organização para a Lei Geral de Proteção de Dados.

Estrutura do trabalho

Esta dissertação é composta de 3 capítulos incluindo a introdução. O capítulo 1 é composto de duas partes principais. A primeira descreve a contextualização da privacidade e

da proteção de dados, bem como, o surgimento da LGPD, tendo em vista, os processos que são necessários para a adequação. A segunda parte, descreve os princípios utilizados para a criação do framework LGPD Model Canvas e expõe a importância da cultura e comportamento organizacional no processo de adequação à LGPD. Por fim, aborda-se como o framework LGPD Model Canvas foi criado pela autora deste trabalho e o motivado para ser utilizado nesta pesquisa, com o objetivo de desenvolver-se um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD.

No capítulo 2 é apresentada a metodologia da pesquisa e os passos seguidos para utilização do DSR na criação do artefato. Destaca-se a etapa de avaliação do artefato, onde optou-se pela realização de estudo multicaso e são apresentados todos os passos do protocolo seguido.

No capítulo 3 tem-se a divisão da estrutura dos resultados em duas partes. Na primeira, tem-se o desenvolvimento do método, de acordo com os passos propostos na metodologia. Na segunda parte, tem-se a aplicação prática, para avaliação em campo do artefato. A avaliação do artefato, foi dividida de acordo com os 3 estudos multicasos realizados: indústria, hotel e coworking. Além de descrever a aplicação, são apresentados resultados e realizadas análises.

Por fim, o trabalho encerra-se com as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica da pesquisa está composta pelos seguintes temas Privacidade e Proteção de Dados; Conceitos da LGPD; O processo de adequação à LGPD; LGPD Model Canvas e os princípios de cada ferramenta utilizados para a sua construção: Canvas, *Design Thinking*, Métodos Ágeis e *Privacy by Design*.

1.1 Privacidade e Proteção de Dados

O termo privacidade segundo Hirata (2017) deve ser interpretado de acordo com a sua origem como sendo o “direito de ser deixado só”, que remete a uma não interferência pelo Estado na vida do indivíduo, bem como, o poder de se reivindicar ao Estado a tutela da privacidade, protegendo o indivíduo de terceiro.

De acordo com Brito e Machado (2017), garantir a privacidade dos indivíduos tem impacto direto na qualidade dos dados publicados, visto que a privacidade e a utilidade dos dados são princípios inversamente proporcionais. Quanto maior a privacidade, menor será a utilidade dos dados para análise e vice-versa.

Ainda neste contexto, pode-se refletir sobre a privacidade e o uso gratuito de softwares e redes sociais, inclusive outra frase que faz presente no contexto atual: “quando você não paga pelo produto, você é o produto”. Causa a reflexão de até que ponto, de fato, não há custos ou são os nossos dados pessoais que estão sendo utilizados como “moeda de troca”.

A privacidade está relacionada às pessoas, com o direito de se manter um espaço pessoal, sem a interferência de outras pessoas ou organizações nos assuntos pessoais, na vida privada, questões íntimas e familiares. Desta forma, segundo Brito e Machado (2017) cabe a própria pessoa decidir manter suas informações sob seu controle único ou informar quem, quando e onde suas informações estarão disponíveis.

Quando o tema é a privacidade nas redes sociais, diversas preocupações são levantadas a respeito dos dados pessoais e informações privadas sendo publicadas e compartilhadas livremente, até por parte da própria população que ainda carece de conhecimento a respeito da importância do tema, e como as mesmas podem ser utilizadas de forma indevida por golpes,

fraudes e diversos crimes no mundo digital. De acordo com Hirata (2017), ao colocar demasiada informação pessoal nas redes sociais, pode-se reproduzir um perfil do comportamento de um indivíduo e com isso, criam-se arquivos de informações de cada usuário, com os mais diferentes dados sobre o seu comportamento social, econômico e pessoal e estas informações, podem ser utilizadas para os mais diversos fins.

Diante das preocupações a respeito da garantia do direito à privacidade, a LGPD traz no artigo 17, que toda pessoa natural tem assegurada a titularidade de seus dados pessoais e garantidos os direitos fundamentais de liberdade, de intimidade e de privacidade (BRASIL, 2020).

A proteção de dados, por sua vez, pode ser compreendida como um dos meios de garantir o direito à privacidade. No segundo artigo da LGPD, a disciplina de proteção de dados tem nos seus fundamentos o respeito à privacidade; a autodeterminação informativa; a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião; a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem; o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação, entre outros.

A proteção de dados pessoais como um direito fundamental é algo recente no Brasil, visto que a Emenda Constitucional 115/2022 que elenca a proteção de dados pessoais como uma garantia fundamental, foi promulgada em fevereiro de 2022 (TV SENADO, 2022). De acordo com a ANPD, a importância dos direitos à privacidade e proteção de dados pessoais está elencado no art. 5º da Constituição Federal, na qual os direitos fundamentais são garantias com o objetivo de promover a dignidade humana e de proteger os cidadãos.

Assim, diante da necessidade de adequação, além de demonstrar transparência a respeito de como a organização trata as questões de privacidade e proteção de dados dos seus clientes, viu-se surgir em diversas organizações, sites e aplicações, a política de privacidade. De acordo com Freitas (2021), a política de privacidade objetiva dar visibilidade ao tratamento de dados pessoais em um determinado serviço, atendendo princípios da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Bioni (2019) destaca que, a problemática sobre a proteção de dados pessoais gira em torno de como o titular tem autonomia e controle sobre a circulação dos seus dados pessoais. Explica que tal como na telefonia móvel, deve-se permitir que o cidadão possa migrar de aplicações, levando consigo seus dados pessoais para serviços ou produtos que tratem melhor a privacidade. Desta forma, o direito de portabilidade tende a elevar a privacidade como elemento de competitividade e ofertas mais pró-proteção de dados pessoais.

1.1.1 Contextualização da LGPD

A Lei de Proteção de Dados Pessoais, também conhecida como LGPD, é uma lei promulgada pelo Presidente Brasileiro Michel Temer em 14 de agosto de 2018 e trata-se de uma legislação que reúne uma série de itens de controle para assegurar que as garantias prestadas sejam cumpridas com base na proteção dos direitos humanos (PINHEIRO, 2019).

A legislação europeia GPDR (O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados 2016/679 criado em 2018) foi a percussora e serviu de base, pois a LGPD foi claramente inspirada na legislação europeia (COTS; OLIVEIRA, 2019, p. 9), alinhando-se a um dos principais regramentos mundiais sobre o tema.

Pereira e Silva (2021) destacam o contexto pandêmico na entrada em vigor da LGPD, pois no texto original as empresas teriam 24 meses para promover as medidas necessárias para a adequação à Lei, antes da efetiva entrada em vigor do texto. No entanto, considerando o contexto pandêmico, a Câmara dos Deputados postergou a competência da ANPD (Autoridade Nacional de Proteção de Dados) de impor sanções administrativas até 1º de agosto de 2021. O Presidente da República também editou a Medida Provisória nº 959/2020, que pretendia adiar a efetividade de outros artigos da LGPD até 3 de maio de 2021, o que acabou sendo rejeitado no Legislativo. Desta forma, a LGPD entrou em vigor no dia 18 de setembro de 2020.

Sobre o entendimento da LGPD, Garcia *et.al.* (2020) ressaltam que o primeiro ponto de atenção da LGPD é que tem como escopo os dados das pessoas físicas e não jurídicas, o que inclui dados de clientes internos e externos, tais como colaboradores, terceiros, clientes, acionistas e outros indivíduos.

O espírito da lei é proteger os direitos básicos de liberdade e privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade das pessoas físicas. Ela fornece um pré-requisito de honestidade e credibilidade para todos os tipos de processamento de dados pessoais (PINHEIRO, 2019).

A LGPD é composta por 10 capítulos e 65 artigos, que estão distribuídos como exposto na Figura 1.

Figura 1 - Mapa Mental da LGPD



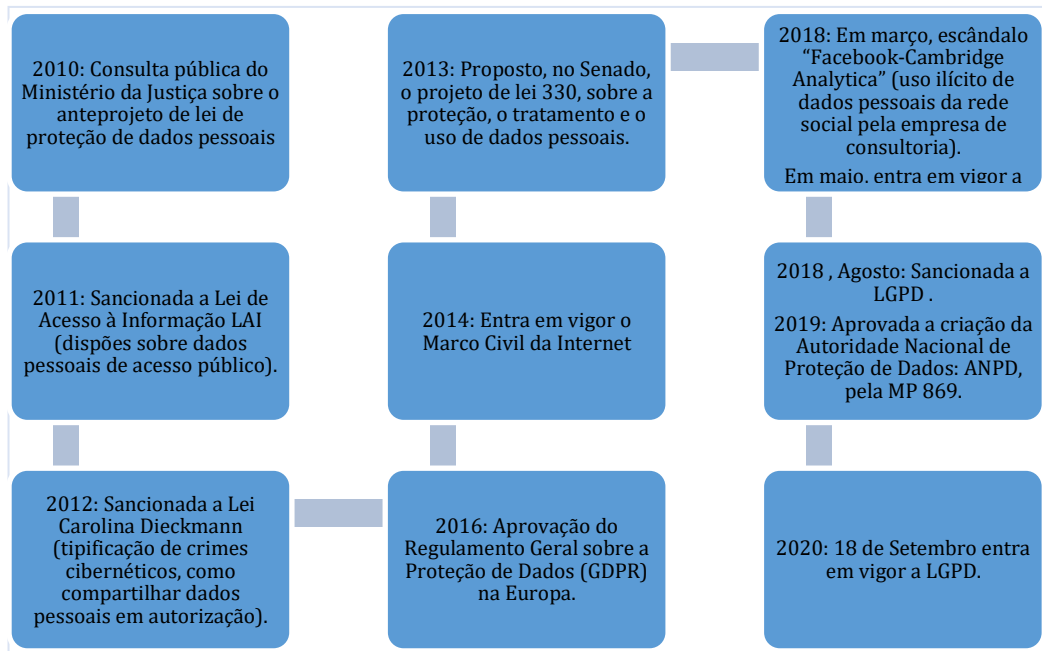
Fonte: Autora, 2023.

O mapa mental da LGPD foi criado pela autora deste trabalho para trazer uma abordagem mais visual da estrutura da Lei.

Previamente à entrada em vigor da LGPD, houve outras legislações que foram fundamentais para a segurança da informação e a regulamentação da internet. Em 2011, foi sancionada a Lei de Acesso à Informação, conhecida como LAI, que dispõe sobre os dados pessoais que são de acesso público. No ano seguinte, foi sancionada a Lei Carolina Dieckman, que dispõe sobre a tipificação criminal de delitos informáticos (BRASIL, 2012) e trata dos crimes cibernéticos, como violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa.

No ano de 2014, entrou em vigor o Marco Civil da Internet, que tem por objetivo estabelecer princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil (BRASIL, 2014). No cenário global, no ano de 2016 houve a aprovação Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR) e após o período de 2 anos, entrou em vigor no ano de 2018, mesmo ano em que a LGPD foi sancionada no Brasil. Por fim, no mês de setembro de 2020, entrou em vigor a LGPD, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 - Contexto histórico da LGPD



Fonte: Adaptado de SERPRO (2020).

De acordo com Alves e Neves (2021), dentre os principais conceitos da LGPD são destacados os tipos de dados: Dado pessoal é a informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável (BRASIL, 2020). Pinheiro (2019) destaca que não se limita a nome, sobrenome, apelido, idade, endereço residencial ou eletrônico, podendo incluir dados de localização, placas de automóvel, perfis de compras, número do *Internet Protocol* (IP), dados acadêmicos, histórico de compras, entre outros.

São considerados dados sensíveis, qualquer dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural (BRASIL, 2020). Sobre os dados sensíveis, Donda (2020), destaca que com esses dados deve-se ter uma atenção maior, podem gerar atos discriminatórios e lesivos.

No contexto em que o titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento são classificados como anonimizados (BRASIL, 2020).

Os dados pseudonimizados passam por tratamentos para perder associação ou link direto ou indireto do indivíduo, mas com possibilidade de recuperar a origem (ALVES; NEVES, 2021).

Pinheiro (2019), destaca que tratamento de dados é toda operação que pode realizar algum tipo de manuseio com os dados pessoais, tais como: coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, edição, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração.

Sobre outros conceitos na LGPD, destaca-se os titulares, controladores, operadores e encarregados de proteção de dados. Pinheiro (2019) explica que o titular é pessoa a quem se referem os dados pessoais que são objeto de algum tratamento. Pode-se considerá-lo como o “dono dos dados pessoais”. Uma das hipóteses legais que permite o tratamento dos dados pessoais dos titulares é mediante ao consentimento, que é considerado uma manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada. Certamente, o consentimento é uma das hipóteses que mais geram dúvidas, destaca Donda (2020) e ressalta que é importante dar atenção a ela, pois cabe ao controlador o ônus da prova de que o consentimento foi obtido em conformidade.

O controlador é a pessoa física ou jurídica (de direito público ou privado) que toma decisões referentes ao tratamento de dados pessoais (DONDA, 2020). Já o operador é a pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador (BRASIL, 2018). O controlador e o operador são considerados agentes de tratamento (BRASIL, 2018).

O Encarregado de Proteção de Dados, conhecido popularmente também pela sigla DPO (do inglês, *Data Protection Officer*) é a 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 (BRASIL, 2018).

De acordo com a Figura 3, referente a abrangência territorial, de acordo com o SERPRO (2020) a LGPD estabelece ainda que não importa se a sede de uma organização ou o processamento de dados dela estão localizados no Brasil ou no exterior: se há o tratamento de dados pessoais de pessoas, brasileiras ou não, que estão no território nacional, a LGPD deve ser cumprida.

Figura 3 - Aplicação territorial da LGPD

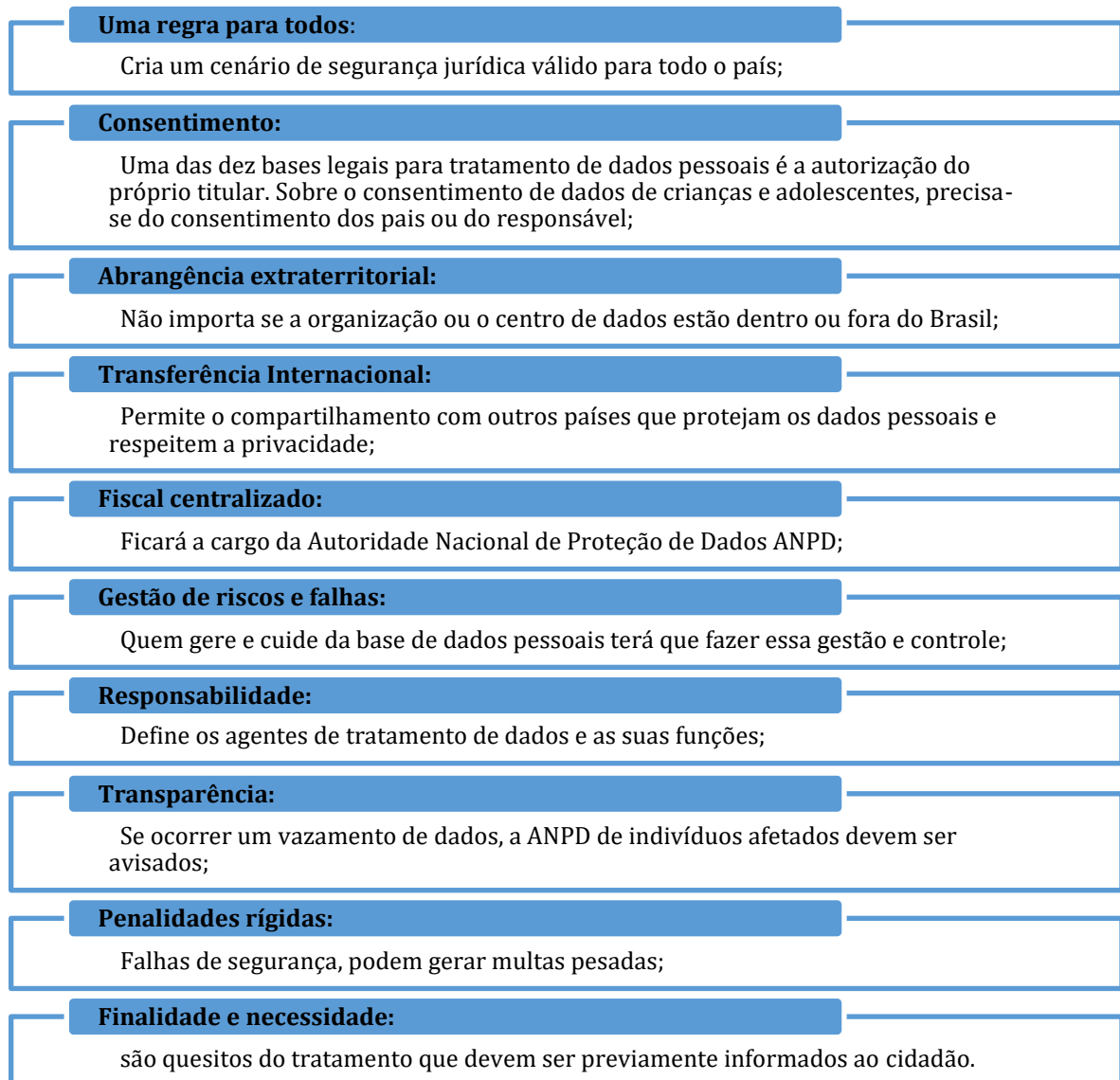


Fonte: Adaptado de Opice Blum (2019).

Determina também que é permitido compartilhar dados com organismos internacionais e com outros países, desde que isso ocorra a partir de protocolos seguros e/ou para cumprir exigências legais.

Dentro dos principais aspectos da LGPD pode-se destacar a minimização dos dados pessoais, que ressalta a importância de coletar-se somente os dados pessoais necessários, de acordo com a finalidade pretendida. Neste contexto, o objetivo do tratamento dos dados pessoais deve ser informado ao titular de forma clara e objetiva, previamente à ação de coleta, conforme os principais aspectos da lei, Figura 4.

Figura 4 - Principais aspectos da LGPD



Fonte: Adaptado de SERPRO (2020).

Ao realizar um processamento de dados pessoais, além de considerar os aspectos citados na Figura 4, deve-se compreender as hipóteses legais na qual permitem que este tratamento possa ocorrer em conformidade com a LGPD. São referenciadas de acordo com o artigo 7 da LGPD, as dez bases legais na LGPD.

Mediante a autorização do titular, ou seja, o seu consentimento, sendo uma manifestação livre, que ele pode optar por fornecer ou não a permissão para o tratamento dos dados pessoais, de acordo com a finalidade e necessidade informada pelo agente de tratamento. Para esta hipótese, Donda (2020) ressalta que as informações sobre como serão tratados os dados devem

ser claras e não deixar nenhuma dúvida. Da mesma forma, se a finalidade pela qual o consentimento foi coletado, vier a sofrer modificações no tratamento de dados pessoais, será necessária uma nova solicitação de consentimento ao titular.

Para o cumprimento das obrigações legais ou regulamentares do controlador, por isso, é necessário compreender o universo das legislações que a empresa está inserida para que desta forma, pode-se justificar a necessidade de alguns tratamentos de dados pessoais que se fazem obrigatórios por outras legislações, como por exemplo, a legislação trabalhista, a CLT.

Para execução de políticas públicas, somente pela administração pública, previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres. Esta hipótese legal garante a administração pública poder tratar e compartilhar dados pessoais necessários para serem utilizados em políticas públicas e programas de assistência social.

Para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais (BRASIL, 2020). Aqui é importante ressaltar que o uso é exclusivo de órgãos de pesquisa, como por exemplo o IBGE, desta forma, não se pode confundir com os setores de pesquisa de demais organizações e empresas.

Para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual o titular faz parte, ou seja, feito a pedido do titular dos dados. Neste caso, nota-se as questões de contratação de colaboradores, aluguéis de imóveis, contratações de serviços, entre outros.

Para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral. Desta forma, a LGPD não impede o uso de dados pessoais dentro da legalidade para o uso em processos e provas.

Para proteção da vida do titular ou incolumidade física do titular ou de terceiros, desta forma, quando por exemplo ocorre o acesso dos documentos da pessoa caso ela sofra um acidente e a necessidade de comunicar com a família. Nestes casos de proteção da vida do titular e integridade física, os dados pessoais podem ser tratados, conforme respaldado pela lei.

Para a tutela da saúde, em procedimento realizado exclusivamente por profissionais da área da saúde ou por entidades sanitárias. Desta forma, atividades como campanha de vacinação, informar um paciente sobre o resultado de um exame, entre outros, tem respaldo da LGPD.

Para atender os interesses legítimos do controlador ou de terceiro, com exceção dos casos em que prevaleçam os direitos e liberdades fundamentais do titular. Donda (2020) destaca que esta é uma hipótese que gera muita discussão, pois existem muitas interpretações para ela, incluindo a possibilidade do controlador poder criar uma base de dados de clientes para que a empresa possa fazer ofertas para os seus clientes de maneira personalizada.

Porém, deve-se levar em consideração os princípios da LGPD, como a questão da transparência e a relação de confiança com o titular, bem como, o livre desejo de receber tais campanhas comerciais. Neste contexto, Luca (2019) destaca que o legítimo interesse não é um cheque em branco para tratar dados os pessoais, esclarece que ele não é a base legal de aplicação mais simples e quem optar por justificar o tratamento dos dados pessoais através do interesse legítimo da prestação de um serviço, assumirá obrigações prévias e responsabilidades extras quanto a considerar e proteger os direitos e os interesses dos titulares.

Para proteção do crédito, que traz a garantia aos órgãos de proteção ao crédito, como por exemplo o Serasa, possa utilizar os dados pessoais para incluir e atualizar os cadastros positivos.

Além das hipóteses legais, que irão legitimar o tratamento dos dados pessoais pelos agentes de tratamento, deve-se ser levado em conta durante todo o ciclo de vida dos dados pessoais, desde a coleta até o descarte, os dez princípios além da boa-fé, citados no artigo 6 da LGPD: finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação e responsabilização e prestação de contas.

Neste contexto, deve-se levar em consideração algumas questões para analisar se o tratamento está de acordo com os princípios da LGPD. Deve-se questionar se foi somente o necessário para a finalidade pretendida. Se a finalidade do tratamento dos dados pessoais, o objetivo da coleta, está claro e transparente para o titular dos dados, bem como, se está sendo coletado apenas o mínimo necessário.

Deve-se analisar se foi fornecida a garantia aos titulares informações claras, acessíveis, fáceis de compreender a respeito do tratamento dos seus dados e agentes de tratamentos envolvidos. Se foi adotado medidas técnicas e administrativas para proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e situações acidentais, ilícitas, perdas, roubos, danos naturais ou não naturais, alterações, comunicações ou difusões.

Da mesma forma, deve-se levantar se foi adotado medidas técnicas aptas a prevenir a ocorrência de danos se a postura da organização é proativa diante dos possíveis riscos

identificados. Se adotam medidas para não permitir a realização do tratamento dos dados pessoais para fins discriminatórios ou ilícitos.

Por último, deve-se questionar se a organização demonstra a adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar o cumprimento das normas de proteção de dados e boas práticas de segurança e governança e de que forma cumpre estas questões. Por isso, faz-se necessário a análise dos registros para prestação de contas, tais como, log, procedimentos, políticas e programas de governança para monitoramento, ajuste e melhoria contínua.

As organizações além de revisarem os seus processos que tratam dados pessoais, para devidas adequações a LGPD, também precisam estruturar as suas centrais de privacidade, para atendimento aos direitos dos titulares, conforme determina o Capítulo III da LGPD. Estas demandas provenientes dos titulares, podem ser caracterizadas tanto por solicitações internas, quando os colaboradores e terceiros desejam exercer seus direitos, quanto externas, provenientes de clientes finais. Esta central da privacidade, deve ser apoiada por procedimentos internos de atendimentos às diversas solicitações que os titulares podem realizar e o seu canal oficial de comunicação com os titulares para tais atendimentos, deve ser divulgada nos sites, intranet e políticas, de forma clara e facilitada, bem como, as informações sobre o(a) DPO responsável.

É fundamental destacar o papel do DPO, considerado o “porta-voz” da privacidade e proteção de dados. De acordo com Lorenzon (2021), um dos instrumentos de conformidade para garantir que esses direitos sejam exercidos, e conseqüentemente obrigações sejam cumpridas pela outra parte, é a obrigatoriedade da criação de um cargo, tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos, chamado de *Data Protection Officer* (DPO, Diretor de Proteção de Dados, em português).

De acordo com Garcia *et al.* (2020) é exigido que o Controlar e Operador tenham uma gestão rigorosa de tudo que for feito com os dados e que seja enviado ao titular, quando solicitado, uma declaração contendo a discriminação dos dados e de seus tratamentos.

Além do direito do titular de solicitar esta declaração, destaca-se outros direitos, tais como: confirmação da existência de tratamento, acesso aos dados, correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados; a possibilidade de anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com o disposto na LGPD.

O titular também pode solicitar: a portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto; a eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do titular, exceto nas hipóteses previstas no art. 16 da LGPD; informação das entidades públicas e privadas com as quais o controlador realizou uso compartilhado de dados; a informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e sobre as consequências da negativa e a revogação do consentimento (BRASIL, 2018).

1.1.2 O processo de adequação

Segundo Muniz e Hessel (2019) qualquer ramo de negócio que tenha um banco de dados, será afetado pela LGPD, como um todo, desde uma rede social, assinatura de pacotes de Internet ou qualquer negócio que envolva dados de clientes.

Segundo a norma NBR ISO/IEC 12207:1998, o ciclo de vida de desenvolvimento de software se define como uma estrutura contendo processos, atividades e tarefas envolvidas no desenvolvimento, operação e manutenção de um produto de software, abrangendo a vida do sistema, desde a definição de seus requisitos até o término de seu uso.

Freitas (2020), aborda a importância de incluir-se os controles e os princípios da legislação de proteção de dados em todo ciclo de desenvolvimento de um software, para que se alinhe o desenvolvimento com a proteção de dados, aumenta-se assim a segurança do software e as medidas salvaguardas das organizações no cumprimento do regulamento legal.

No entanto, ao incluir as questões de privacidade e proteção de dados logo na primeira fase do ciclo de desenvolvimento de software, Peixoto (2021) traz à tona que trabalhos recentes indicam problemas em relação a especificação de requisitos, sobretudo no Desenvolvimento Ágil de Software. O autor apresenta a *Privacy Criteria Method Tool* (PCM Tool), uma ferramenta baseada no *Privacy Criteria Method* (PCM), abordagem de especificação de requisitos de privacidade. O autor explica que o *PCM Tool* é uma aplicação web que permite ao usuário criar e gerenciar projetos, gerar e compartilhar artefatos de especificação de privacidade com outros usuários para visualização e/ou colaboração conjunta.

Neste cenário, encontra-se no artigo 50 da LGPD, a importância para a formulação de regras, boas práticas e de governança que estabeleçam as condições necessárias e procedimentos para atenderem os direitos dos titulares, as normas de governança, os padrões

técnicos, ação de gerenciamento de riscos, mecanismos internos para monitoramento e demais aspectos relacionados ao tratamento dos dados pessoais pelas organizações.

De acordo com o artigo 50, é necessário a implementação de um programa de privacidade que deve incluir no mínimo (BRASIL, 2018):

- a) demonstre o comprometimento do controlador em adotar processos e políticas internas que assegurem o cumprimento, de forma abrangente, de normas e boas práticas relativas à proteção de dados pessoais;
- b) seja aplicável a todo o conjunto de dados pessoais que estejam sob seu controle, independentemente do modo como se realizou sua coleta;
- c) seja adaptado à estrutura, à escala e ao volume de suas operações, bem como à sensibilidade dos dados tratados;
- d) estabeleça políticas e salvaguardas adequadas com base em processo de avaliação sistemática de impactos e riscos à privacidade;
- e) tenha o objetivo de estabelecer relação de confiança com o titular, por meio de atuação transparente e que assegure mecanismos de participação do titular;
- f) esteja integrado a sua estrutura geral de governança e estabeleça e aplique mecanismos de supervisão internos e externos;
- g) conte com planos de resposta a incidentes e remediação; e
- h) seja atualizado constantemente com base em informações obtidas a partir de monitoramento contínuo e avaliações periódicas;

Para implementação de um programa de privacidade e proteção de dados, seguindo todos os pontos anteriormente citados, a norma ISO 27701/2019 torna-se uma aliada importante, pois especifica os requisitos relacionados e contém um mapeamento detalhado e orientações específicas para implementar requisitos e controles requeridos na LGPD (CELIDONIO; NEVES; DONÁ, 2020).

Para que o processo de adequação seja eficaz e faça parte da cultura organizacional é importante descartar o envolvimento dos colaboradores e diversas áreas de negócio que realizam os tratamentos dos dados pessoais. Portanto, diante dos mecanismos, ferramentas e metodologias de suporte a adequação, o fator humano, deverá ser considerado e para isso, destacam-se as frentes educacionais, que podem englobar: treinamentos, palestras, campanhas por vídeo, e-mails, avisos internos e externos, entre outros.

O aspecto cultura é reforçado por Garcia *et al.*, (2020), que destacam que a cultura como um todo é composta de regras formais ou informações que influenciam os colaboradores e terceiros a executarem ações no dia a dia e que podem impedir a ocorrência de ataques e cobrir casos omissos que não são abrangidos em sua totalidade por políticas e controles de segurança.

Sobre a conscientização especificamente a respeito da privacidade, Ferreira (2019) destaca que o conceito da privacidade pode ser facilmente confundido com o conceito de segurança da informação. O autor destaca que a forte associação da privacidade e segurança pode influenciar profissionais a utilizarem soluções baseadas em segurança para resolver problemas que são privacidade. Um exemplo seria justificar a coleta dos dados de um usuário, sem o consentimento dele, se utilizando da estratégia de criptografia para proteger seus dados.

Fernandes *et al.* (2020), ressaltam a importância do uso de algumas ferramentas de controle de acesso, a utilização de soluções para criptografia, entre outras de segurança, tais como: identificação de redes desprotegidas; uso de virtualização; bloqueio de armazenamento interno; ferramentas de remoção total de conteúdo; logins e senhas em caso de perda ou roubo do dispositivo.

Donda (2020) cita alguns exemplos de vulnerabilidade no contexto de desenvolvimento de software, tais como: softwares mal configurados, segurança física e lógica inadequada e erros de software. Ainda, ressalta que a vulnerabilidade é uma fraqueza que pode ser explorada, tanto falhas na prevenção ou no desenvolvimento do código de um software, além das configurações erradas ou até mal implementadas.

Outro fator para análise do contexto da adequação da LGPD, são as startups, Lopes (2022), ao analisar a conformidade dos requisitos de privacidade das startups incubadas na UFC, relata que aproximadamente 70% delas são selecionáveis, atingiram o percentual mínimo estabelecido e demonstram que estão cientes, analisam e cumprem este requisito de privacidade, de acordo com o que a LGPD orienta.

Além das *startups*, precisa-se considerar também as organizações que implementam projetos de dados, prevenção à fraude, e em plataformas analíticas massivas de dados (Big Data), segundo Carvalho (2021), para estes cenários ainda há uma lacuna teórica e prática, guias que auxiliem estas organizações a implementar projetos em conformidade legal com os requisitos de proteção à privacidade de dados.

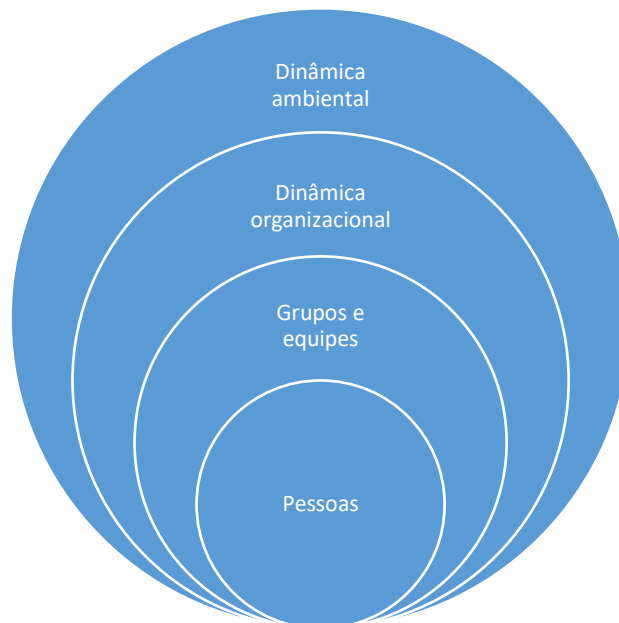
Na mesma perspectiva, Peixoto (2021) aborda em sua pesquisa como desenvolvedores de software interpretam o conceito de privacidade em seu trabalho diário e ambiente trabalho e verificou uma discrepância entre o entrevistado que possui experiência e o que possui apenas o conhecimento conceitual sobre privacidade. Desta forma, constatou a importância da visão conceitual sobre privacidade e a sua implementação nos sistemas, estar clara para todos da organização.

1.2 Comportamento e cultura organizacional

O comportamento organizacional é definido por Chiavenato (2021), como o estudo da dinâmica e do funcionamento das organizações, com foco em compreender como a organização funciona e se comporta. Tendo em vista que as organizações são diferentes entre si e o comportamento organizacional, se preocupa em definir bases e características principais para o seu funcionamento.

De acordo com Chiavenato (2021), o contexto do ambiente em que a organização está inserida, não pode ser desprezado no estudo do comportamento, pois ele proporciona o entendimento das profundas influências que o mundo ao redor provoca em cada organização. Desta forma, são levados diferentes estratos: O primeiro é a dinâmica ambiental que envolve o ambiente econômico, social, político, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico que circunda cada organização. O segundo é a dinâmica organizacional, comporta por aspectos estruturais, o desenho organizacional e de outros aspectos vivenciais e dinâmicos. O terceiro, são grupos e equipes, que englobam pessoas para atividades complexas que exigem trabalho conjunto. E por último, pessoas, que são os participantes da organização nas diferentes tarefas e níveis de atividades, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Contextos ambientais nas organizações



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021).

O contexto ambiental das organizações ao fazer um paralelo com a LGPD, torna-se fundamental para análise dos papéis e responsabilidades das organizações perante a LGPD, uma vez que no papel de agente de tratamento, a organização precisa lidar com os clientes internos e externos, que são os titulares dos dados, com fornecedores, que podem tratar dados em seu nome e desta forma, podem atuar como operadores ou sub-operadores. E ainda, a ANPD como autoridade fiscalizadora e que traz medidas e atualizações para a LGPD, que refletem na dinâmica organizacional e definições das estruturas para atender as demandas para as questões de privacidade e proteção de dados, tais como: criação de novas áreas, cargos e comitês.

Sobre a participação das pessoas e importância do fator humano nas organizações, Zanutim (2018) reforça que a empresa com foco em pessoas tem mais facilidade para atingir metas e objetivos, pois o nível de engajamento é maior e reforça que outro fator importante é a multidisciplinaridade de todos os colaboradores nos três estágios (estratégico, tático e operacional), pois destaca que as competências múltiplas facilitam o cumprimento de metas.

No entanto, percebe-se que cada organização é única, pois possui suas próprias características, estilo de trabalhar, de comunicar, mentalidade e personalidade, que ao fazer uma analogia com a própria sociedade, fica mais fácil a visualização, visto que, cada região possui seus próprios costumes, hábitos, crenças, valores, modos de falar, de vestir. A partir deste contexto, temos a definição da cultura organizacional, conhecida como o DNA das empresas.

Sobre os valores que são componentes importantes para o DNA das empresas, são como convicções a respeito de comportamentos que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoais ou socialmente preferíveis. Desta forma, os valores definem até que ponto determinado comportamento é importante (MAXIMIANO, 2014).

Diante do conjunto dos aspectos comportamentais da organização, o ambiente e os valores, temos a cultura organizacional. Lanzer (2017), destaca que a cultura organizacional é associada à parte mais visível e aos valores declarados, que seriam os da imagem da instituição e como ela deseja ser representada ou aos menos visíveis e valores subjacentes, os pressupostos, que fazem parte da cultura real. O autor explica que a cultura pode ser entendida como “o jeito como a gente trabalha aqui” e que esse “jeito como a gente faz” acontece porque cada organização, independentemente do tamanho, tem seu conjunto de “normas não escritas” que as pessoas respeitam mesmo sem se darem conta, que por serem normas informais, são repassadas de forma verbal ou são aprendidas por observação.

Vale destacar também que dentro dos aspectos visíveis existem as normas escritas, os códigos de condutas, políticas e procedimentos, entre outros, que de acordo com Lacombe (2003) é considerada como a cultura explícita. Por sua vez, pode coincidir (ou não) com o que é praticado dentro a organização. A cultura implícita, por sua vez, penetra de forma mais profunda do que palavras faladas e escritas. Quando a cultura que é vivenciada na prática não coincide com a planejada, o que vale é o que está sendo praticado.

Referente ao desenvolvimento da cultura organizacional, Lanzer (2017) ressalta que deve ser sempre uma obra de construção colaborativa, envolvendo os agentes externos (consultores) e internos, porém destaca que os próprios colaboradores devem ser os protagonistas nesta caminhada,

Sobre o contexto da mudança da cultura organizacional, deve-se analisar se realmente a nova cultura irá exercer vantagem maior do que a antiga e, para isso, é preciso verificar o que cada uma dessas culturas tem de positivo e negativo. Uma organização jamais deve mudar de cultura porque seus concorrentes estão mudando; esta deve analisar se realmente é preciso mudar, pois um processo de mudança ocorre em longo prazo (SANTOS, 2012).

Ao realizar um paralelo com o contexto da mudança cultural para atender as questões relacionadas a privacidade e proteção de dados, destaca-se a importância dos agentes internos para dirigir o processo para o próprio destino escolhido pela organização, que prioriza (ou não) a adequação à LGPD, bem como, a inserção desta temática aos seus valores.

Uma das etapas para realizar a mudança cultural é realizar um diagnóstico, e para isto existem alguns instrumentos consolidados, tais como: 13 perguntas de William Reddin; O modelo 5D de Geert Hofstede; Os seis conjuntos clusters de Huib Wursten; Os Quatro Sistemas de Administração de Rensis Likert e o *Organization Culture Scan de Hofstede* e Bob Waisfisz (LANZER, 2017).

Outro conceito recente importante na cultura organizacional, são as organizações de aprendizagem, que segundo Chiavenato (2021), podem ser conceituadas como organizações habilitada para criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar o seu comportamento, a fim de refletir o conhecimento e os *insights* novos.

Ao trazer este conceito para a LGPD, reflete-se sobre a importância da conscientização e a realização de palestras, treinamentos e *workshops* práticos, bem como, campanhas de comunicação interna, a respeito da temática e aplicação prática. No entanto, isto não pode ser feito apenas única vez, apenas durante alguma etapa do projeto de adequação, precisa ser algo

contínuo para que o tema seja mantido “vivo” na cultura da empresa, tanto na forma explícita por meio de avisos, campanhas, políticas, procedimentos etc. como na forma implícita, por meio de comportamentos no dia a dia.

É necessário considerar na aprendizagem organizacional, além da capacitação contínua, mecanismos para medição dos níveis de aprendizagem, a fim de assegurar que foram obtidos ganhos de fato, para fazer com que o conhecimento seja continuamente incorporado por meio da aprendizagem e do comportamento das pessoas e avaliar o grau em que isso está sendo alcançado (CHIAVENATO, 2021).

1.3 Modelo de negócios Canvas

O Modelo Canvas é um resultado dos métodos de gestão de produção à vista, que segundo Mello (1998) é definida como uma forma de comunicação, sendo observada por qualquer pessoa que trabalha em uma área da organização, ou que estejam de passagem no local e possa visualizá-la. Desta forma, é aquela comunicação que está disposta por meio de uma linguagem acessível para que todos possam ver e trazer luz à uma nova cultura no ambiente de trabalho, com o compartilhamento das informações.

O Business Model Canvas (BMC), foi desenvolvido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, e oferece em uma tela simples, visual e de uma página sobre a qual se pode projetar, inovar e dialogar sobre os modelos de negócios (BURKETT, 2013).

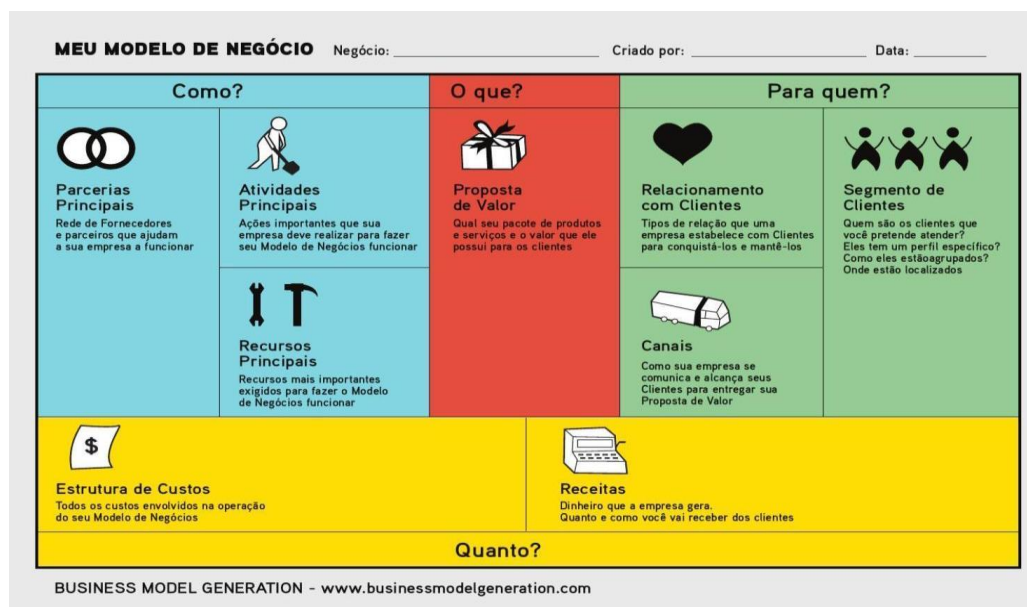
Esse modelo vem de encontro ao anseio de muitas empresas que deixam de lado a etapa do plano de negócios, por acreditar que pode ser algo complexo e até burocrático. De fato, atualmente os negócios precisam adaptar e inovar numa velocidade maior que anos atrás, onde não se tinha tantas inovações tecnológicas como atualmente. O Canvas pode ser um excelente modelo para este cenário, onde centraliza-se tudo o que precisa ser levantado em apenas uma página e ainda podendo ser feito de forma dinâmica e colaborativa, diferentemente de um documento de várias páginas.

Os modelos visuais resgatam o lúdico para as pessoas e facilitam o processo de conseguir enxergar e colaborar no entendimento de questões consideradas complexas, como por exemplo: entender como uma empresa funciona. O quadro de modelo de negócios, descreve através dos nove componentes que se encaixam e se relacionam, como as organizações funcionam, sendo uma maneira simples de resolver questões complexas.

As imagens ajudam a transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas. E informações explícitas nos ajudam a pensar e comunicar mais efetivamente (CLARK, 2013).

Diante destes desafios, o autor Osterwalder (2004) introduziu o modelo de negócios Canvas para estabelecer um meio eficiente de levantar os aspectos-chave de como uma empresa pode aproximar-se de uma proposta de negócio e é composto de nove “blocos de construção” englobando um conjunto de medidas de planejamento de negócios. As dimensões do Canvas podem ser interpretadas através dos blocos de construção: parcerias principais, atividades principais e recursos principais; proposta de valor, relacionamento com clientes, canais e segmentos de clientes; estrutura de custos e receitas, conforme é ilustrado na Figura 6.

Figura 6 - *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder (2004)

De acordo com Clark (2013) o quadro de modelo de negócios confere um atalho visual para simplificar organizações complexas. Na mesma perspectiva, reforça que as imagens ajudam a transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas. E que informações explícitas nos ajudam a pensar e comunicar mais efetivamente

Sobre os benefícios ao utilizar o quadro como ferramenta para visualizar, descrever, avaliar e alterar um modelo de negócios, Niederauer (2021) destaca que ao se olhar para o quadro pode-se compreender de forma rápida sobre que tipo de negócio está se tratando e ter

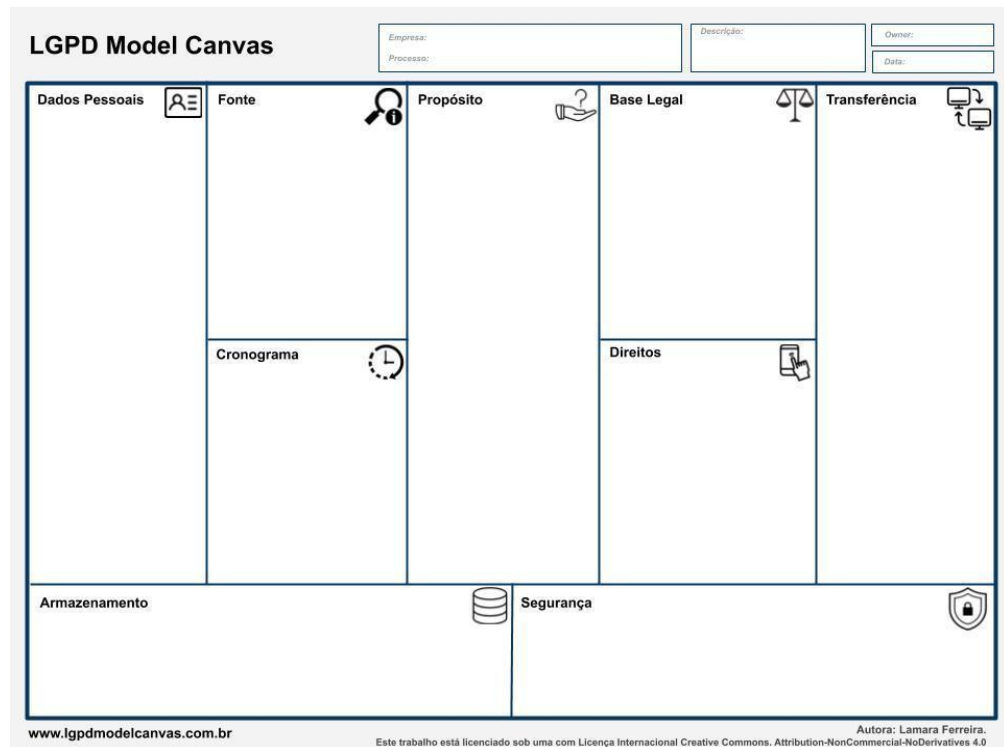
uma compreensão do todo baseado na análise dos blocos e a relação entre eles. Além disso, ressalta que este formato estimula a cocriação e o envolvimento de diversas pessoas que tenham relação ou não com o negócio, e ajudam na construção e análise do modelo de negócio.

Corroborando com este conceito e os benefícios da utilização do quadro, surgiu a necessidade de criar um método visual para trazer luz às principais preocupações relacionadas à privacidade e proteção e busca pela conformidade das organizações às necessidades e requisitos trazidos pela LGPD. Dessa forma, foi escolhido o modelo Canvas para criar o LGPD Model Canvas, como uma ferramenta de trabalho visual, englobando nove necessidades principais para discussão, preenchimento e análise.

A proposição do uso do Canvas para modelagem de negócios criado por Alexander Osterwalder e apresentado no seu livro – Business Model Generation. Osterwalder (2011) aponta sobre como projetar e implementar sistematicamente estes modelos. Sobre a importância de questionar, desafiar e transformar modelos ultrapassados.

Os princípios do Modelo Canvas, de tornar os processos de negócio visuais, colaborativos e com levantamentos interrelacionados entre cada bloco, foram totalmente incorporados no LGPD Model Canvas, como pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - LGPD Model Canvas



Fonte: Autora, 2023.

Os blocos do LGPD Model Canvas estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Blocos do LGPD Model Canvas (continua)

Bloco	Descrição
Dados pessoais	<p>Analisar o ciclo de vida dos dados pessoais, desde a coleta até o descarte. Levantar todas as categorias de dados pessoais e destacar aqueles que são considerados sensíveis perante a LGPD, para posteriormente analisar as bases legais que podem ou não, legitimar a coleta.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais são os dados pessoais tratados? ▪ Quais as etapas envolvidas no ciclo de vida dos dados (desde a coleta ao descarte?) ▪ Os dados pessoais coletados são corretos e atualizados?
Fonte	<p>Analisar de quais fontes os dados podem ser obtidos do titular, incluindo os canais oficiais de comunicação, como também os informais que podem fazer parte do dia a dia, como por exemplo: envio dos dados do cliente via <i>WhatsApp</i>. Todos os meios possíveis para receber os dados pessoais, devem ser considerados.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como os dados são obtidos? ▪ Quais são os ativos e processos envolvidos?

Quadro 1 - Blocos do LGPD Model Canvas (continua)

Bloco	Descrição
Propósito	<p>Analisar qual a finalidade para a realização do tratamento dos dados, porque existe esta necessidade de tratamento. Importante refletir se todos os dados que são coletados (coluna 1) são imprescindíveis para a finalidade pretendida. Se houver algum dado que não tem um propósito claro, uma necessidade específica para tratamento, deve ser analisada a possibilidade de excluí-lo da coleta.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual é a finalidade de tratamento? É considerada específica, explícita e legítima? ▪ Os dados pessoais são adequados, relevantes e limitados para a finalidade pretendida? ▪ Há a possibilidade de minimizar, coletar uma menor quantidade de dados? (princípio da minimização).
Base Legal	<p>Analisar de acordo com a LGPD (Art. 7º) quais as bases legais que autorizam a coleta dos dados pessoais. Importante também verificar se está descrito de forma clara e transparente a finalidade para que os dados do titular estão sendo coletados e tratados.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais são as normas e legislações aplicáveis à finalidade de tratamento? ▪ Qual é o fundamento para o tratamento de dados pessoais?
Cronograma	<p>Analisar o ciclo de vida dos dados pessoais e as bases legais que autorizam o tratamento dos dados pessoais, para verificar por quanto tempo podem permanecer armazenados e quando deve ser realizado o descarte.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual é o prazo da retenção dos dados? ▪ Qual o tempo necessário que a empresa precisa manter o dado na sua base de acordo com a sua obrigação legal. Após o cumprimento do prazo é realizado o descarte? ▪ São excluídos da base, quando solicitados, os e-mails utilizados para fins de marketing? Por exemplo: processo de <i>opt-out</i> (<i>cancelamento de e-mails</i>).

Direitos	<p>Analisar de que forma a empresa a empresa atende aos direitos dos titulares. Levar em consideração o Capítulo III da LGPD, exclusivo sobre os direitos dos titulares e procedimentos internos para a empresa analisar e resolver tais solicitações, tanto de clientes, <i>prospects</i>, colaboradores, ex-colaboradores e demais casos.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De que forma os titulares dos dados são informados sobre o tratamento dos seus dados? ▪ É obtido o consentimento dos titulares de dados? De que forma os titulares dos dados são informados sobre o tratamento dos seus dados? ▪ É obtido o consentimento dos titulares de dados e há rastreabilidade? ▪ De que forma o titular pode acessar seus dados, para saber o que é coletado e solicitar atualização/correção? ▪ De que forma o titular pode exercer seu direito ao esquecimento? ▪ De que forma o titular pode ser opor ao tratamento ou solicitar uma limitação? ▪ De que forma o titular pode entrar em contato com o Encarregado de Proteção de Dados da empresa (DPO)?
----------	---

Quadro 1 - Blocos do LGPD Model Canvas (continua)

Bloco	Descrição
Transferência e compartilhamento	<p>É comum que os dados pessoais de uma empresa sejam compartilhados com órgãos e outras empresas para o alcance de determinadas finalidades. No entanto, as empresas precisam analisar como está a segurança e o cumprimento da LGPD especialmente por outras empresas que tratam dados pessoais em seu nome, como terceiros, parceiros e fornecedores. Além disso, é necessário analisar se esses processos de compartilhamento estão de acordo com as bases legais levantadas ou regulamentadas por contratos que incluem cláusulas relacionadas ao cumprimento da LGPD e acordos de confidencialidade. Importante ressaltar também que os dados podem ser transferidos para outros países, especialmente nos casos em que há o uso de <i>Cloud Computing</i> e, nesse caso, deverá estar em conformidade com o Capítulo V da LGPD.</p> <p>Nos casos em que a empresa não tem base legal para o compartilhamento com terceiros, exemplo em casos de promoção e marketing, deve-se solicitar o consentimento do titular de forma clara e objetiva.</p> <p>Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa transfere dados para outros países? ▪ Fora do Brasil, estes dados estão em um local que foi fornecido o nível de proteção de dados exigido pela LGPD? ▪ A empresa compartilha os dados pessoais com outras empresas terceiras? ▪ O compartilhamento com terceiros (fora dos cenários permitidos) é informado ao titular de forma clara e objetiva e solicitado seu consentimento? ▪ As obrigações dos subcontratantes são claramente identificadas e reguladas por contrato ou outro ato normativo? ▪ A empresa compartilha dados para cumprimento de obrigação legal? ▪ A empresa possui Termos de Confidencialidade com os parceiros e fornecedores que compartilha os dados?
Armazenamento	Analisar de que maneira os dados pessoais estão armazenados, seja de maneira estruturada

	<p>ou não estruturada, como por exemplo: planilhas, banco de dados, sistemas, arquivos texto, no aparelho celular do colaborador, redes sociais, na pasta de rede da empresa, em repositórios cloud ou no armazenamento local, na máquina do colaborador. Importante lembrar também dos dados pessoais salvos em pen-drive e HD-externo. Importante analisar o nível de controle de acesso e permissões vinculadas, tanto em ambientes físicos e digitais. Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os dados estão armazenados de que maneira? (Por exemplo: Bancos de dados, repositório local ou na nuvem, e-mails, aplicativos, redes sociais etc.). ▪ Há políticas de backup? A empresa possui um plano de continuidade e realiza testes com frequência? ▪ A empresa possui uma política de armazenamento de dados? ▪ A empresa faz a classificação de dados? ▪ O armazenamento é feito pela própria empresa ou é terceirizado? ▪ Cloud: Para armazenados em cloud, foram revistas as políticas de acesso e configurações para garantir a devida proteção? ▪ A empresa armazena dados para fins estatísticos e de pesquisa? Estes estão anonimizados?
--	---

Quadro 1 - Blocos do LGPD Model *Canvas* (conclusão)

Bloco	Descrição
Segurança	<p>A segurança da informação é considerada uma premissa para a proteção de dados, dessa forma, precisa-se analisar se os dados estão protegidos contra acessos indevidos, que podem ocasionar violações. Da mesma forma, é fundamental analisar se a empresa possui política de segurança da informação implementada, divulgada internamente e reforçada em workshops e treinamentos. A criptografia deverá ser prevista para os dados pessoais tanto em repouso quanto em trânsito. Questões que podem ser levantadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como são gerenciados os perfis de acessos e autorizações? Há gestão de identidades e acessos? ▪ A empresa implementa criptografia? (cenários em repouso e em trânsito) Considerar também backups e logs. ▪ Nos aplicativos e sistemas já foram realizados testes de intrusão? ▪ A empresa possui procedimentos para atualizações (como por exemplo, patches)? ▪ A empresa possui ferramentas para segurança de rede? ▪ A empresa possui políticas de segurança da informação, implementas e conhecidas pelos colaboradores? ▪ Como as senhas de clientes e internas são armazenadas e gerenciadas? ▪ A empresa possui processos para gestão de vulnerabilidades?

Fonte: Autora, 2023.

1.4 *Privacy by Design*

O modelo conceitual *Privacy by Design*, "Privacidade por definição", foi criado na década de 90 pela Profa. Dra. Ann Cavoukian, que foi capaz de perceber que com o avanço das tecnologias e evolução das comunicações, haveria uma coleta indiscriminada de informações pessoais no futuro. Pode-se dizer que a "previsão" se confirmou, especialmente nos momentos atuais com a utilização das redes sociais em diversos países do mundo e a digitalização de diversos serviços. A partir de 2010 o modelo se tornou amplamente conhecido e com isso, diversas empresas e organizações no mundo todo começaram a divulgar e aplicar, como por exemplo, a Autoridade Europeia de Proteção de dados.

Cavoukian (2019) defende que a privacidade deve ser pensada logo no início do projeto e incorporada no centro de todo o desenvolvimento. Segundo Cavoukian (2019), para criar a cultura de privacidade, as organizações precisam inserir este conceito no centro de todos os processos, como parte dos valores da empresa e na cultura organizacional.

O *Privacy by Design* consiste em uma série de princípios que podem ser aplicados desde o início do desenvolvimento de sistemas para mitigar preocupações de privacidade e alcançar conformidade de proteção de dados (GÜRSES *et al*, 2011).

Dessa forma, pode-se compreender que se a privacidade e a proteção de dados não estiverem inseridas na cultura da empresa e como parte de seus valores organizacionais, as políticas tornam-se apenas "etiquetas". Quando Cavoukian (2010) defende em um de seus princípios a privacidade do usuário no centro de tudo, deve-se atentar para coletar somente o mínimo necessário (princípio conhecido como minimização). Nesse âmbito, Gurses *et al* (2011), destacam que do ponto de vista da engenharia de segurança, os riscos inerentes ao formato digital implicam que a minimização dos dados deve ser o princípio fundamental na aplicação da privacidade, desde o projeto dos sistemas.

Cavoukian (2009) apresenta os sete princípios orientadores do *Privacy by Design*:

- 1) Ser proativo e não reativo: ser preventivo e não remediativo: Deve-se adotar uma postura para prever e se antecipar aos eventos que podem gerar algum impacto à privacidade das pessoas, sejam elas os clientes internos ou externos. Este princípio foi adotado no LGPD Model Canvas, para que a organização possa aplicar o *framework* logo no início do projeto, desde à fase de ideação, para estar presente no "kick-off" dos projetos e desta forma, a solução

já pode considerar os requisitos de privacidade desde o momento inicial, para que já “nasça” em conformidade. A partir de uma abordagem preventiva e que permite monitorar de forma constante os riscos e analisá-los, bem como, implementar planos de ação para correção e mitigação. Ao realizar a aplicação do LGPD Model Canvas, a organização consegue levantar diversos riscos, para posterior classificação e endereçamento da solução no plano de ação.

2) Privacidade por padrão: “Por padrão deve-se entregar aos clientes aquilo que é mais seguro e privado possível, sem dar a eles o trabalho de ajustar ou configurar algo para sua privacidade e proteção”. Desta forma, a privacidade “vem garantida direto de fábrica”, para que não haja necessidade de fazer ajustes e assim o usuário se resguardar do máximo de proteção disponível. Um exemplo deste cenário é quando um usuário de celular ao abrir o dispositivo e verificar quais aplicativos estão instalados, os aplicativos não coletaram a devida autorização. Apenas ativaram sem o conhecimento prévio do cliente. De acordo com este princípio, por padrão deveria vir desabilitado todo e qualquer aplicativo em um dispositivo novo. Este princípio foi incorporado no LGPD Model Canvas, especialmente na coluna “Direitos dos Titulares” onde levantamos se estamos entregando produtos e serviços, que atendam os direitos dos titulares e respeitem a privacidade por padrão.

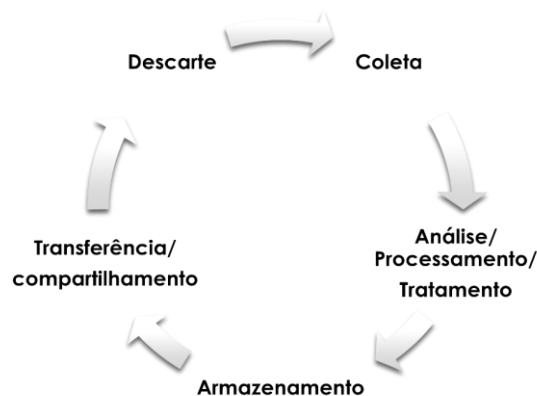
3) Privacidade incorporada ao projeto: A privacidade não pode ser vista como “algo a mais” no projeto, um item adicional, ela deve ser parte do todo e indissociável a solução desenvolvida. Da mesma forma, pode-se refletir este ponto para a área de privacidade e proteção de dados dentro das organizações, para que as divisões sejam evitadas. Este princípio está incorporado no LGPD Model Canvas como um todo, pois o *framework* deve ser aplicado por um time multidisciplinar e ao realizar preenchimento logo no início do projeto, permite que a privacidade possa ser incorporada ao longo do ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, estabelecida como peça-chave desde à concepção.

4) Funcionalidade total – “Soma-positiva” ao invés de soma-zero: Não é raro se ver comentários sobre as áreas de segurança e conformidade serem consideradas burocráticas e muitas vezes, tais processos que tem uma intenção positiva de prevenir e melhorar a proteção dos clientes, algumas vezes se tornam tão “engessados” que podem inviabilizar a entrega de valor. Desta forma, faz-se necessário um equilíbrio entre os controles estabelecidos e a entrega

de valor, os benefícios para o usuário. Por isso, deve-se considerar um jogo de soma-positiva, pois neste formato todos ganham, diferente do jogo de soma-zero, onde para um ganhar, outro precisa perder. Para o *Privacy by Design* deve existir uma consonância entre os interesses e objetivos de quem utiliza estas informações, sem existir uma vantagem para quem altera alguma configuração de privacidade. Este princípio, foi especialmente aplicado na coluna Segurança do LGPD Model Canvas, ao considerar nos levantamentos que precisam ser feitos, que os sistemas e as funcionalidades precisam estar completos e protegidos.

5) Segurança de ponta a ponta (*end-to-end*) – Proteção durante todo o ciclo de vida da informação: Os dados precisam estar seguros desde à coleta até o descarte, conforme ciclo de vida ilustrado na Figura 08.

Figura 8 - Ciclo de vida dos dados pessoais



Fonte: Autora, 2023.

Da mesma forma, é necessário considerar a segurança de ponta a ponta tanto nos meios digitais, quanto físicos, o que inclui desde o banco de dados até os dados pessoais impressos em papéis. Além disso, os terceiros com os quais os dados pessoais são compartilhados também devem seguir os protocolos de segurança estabelecidos. Este princípio foi incorporado nas colunas Transferência, Armazenamento e Segurança do LGPD Model Canvas, uma vez que os levantamentos propostos no *framework*, analisam a segurança de ponta a ponta.

6) Visibilidade e transparência: Deve-se verificar se está transparente e claro para o titular o conhecimento de como seus dados pessoais estão sendo coletados, quem tem acesso a eles e para qual finalidade. Da mesma forma, poderá ser auditado por entidades independentes, que certificará se de fato a empresa implementou medidas técnicas e organizacionais para proteção das informações. Este princípio foi incorporado na coluna Propósito do LGPD Model Canvas, uma vez que é questionado se está claro e transparente para o titular o motivo da coleta de dados pessoais, bem como, a relação entre a proporcionalidade e finalidade.

7) Respeito pela privacidade do usuário – Usuário no centro: A solução é projetada colocando o usuário no centro, o titular é o dono dos dados e o “principal protagonista”. Toda a arquitetura e funcionamento do sistema leva em consideração a privacidade do usuário como um requisito básico de negócio, bem como, a proteção de seus dados. Deve-se considerar uma comunicação transparente, coletar somente o necessário, adequar aos padrões de privacidade e mecanismos para que os titulares possam administrar suas informações e exercer seus direitos. Este princípio foi totalmente incorporado no LGPD Model Canvas, uma vez que o *framework*, tem como objetivo ajudar as organizações a inserirem as questões de privacidade desde a concepção dos projetos e durante todo o ciclo de desenvolvimento. Além disso, na coluna Direitos, são levantadas diversas questões a respeito dos direitos dos titulares.

No conceito de privacidade por padrão, precisa-se estar atento a fornecer para os usuários o que é mais privado e seguro possível “direto de fábrica”, sem dar este trabalho de configuração para o cliente. Este conceito é reforçado por Guariento e Martis (2021) que afirmam que a privacidade deve ser “*self-service*” para que caiba ao próprio usuário, se assim desejar, habilitar de maneira informada e voluntária outras funcionalidades que ampliem o espectro de tratamento de seus dados pessoais.

Segundo Oliveira (2019), no Brasil, ainda não se adota o *Privacy by Design* ou *Privacy by Default* de forma explícita. Contudo, a legislação já faz uso de conceitos similares, estabelecendo que as empresas devem utilizar medidas técnicas aptas a proteger os dados contra acessos não autorizados, de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão. No entanto, no regulamento europeu GDPR o *Privacy by Design* e o *Privacy by Default* estão previstos no artigo 25: “segundo o qual os agentes devem aplicar,

tanto no momento de definição dos meios de tratamento como no momento do próprio tratamento, medidas técnicas e organizacionais adequadas, assegurando, por padrão, que somente sejam tratados dados pessoais essenciais para cada finalidade específica de tratamento e, em especial, que dados pessoais não sejam disponibilizados, sem intervenção humana, a um número indeterminado de pessoas” (GUARIENTO; MARTIS, 2021)

Na mesma perspectiva, Ferreira (2019) destaca que a privacidade deve ser incorporada nos sistemas como padrão e então se tornar não apenas prioridades de negócio, mas também de momentos mais subjetivos, desde o nascimento do projeto, como identificação de requisitos ou regras de negócio, até a própria implementação do serviço

A ideia *Privacy by Design* é que os novos produtos e serviços já nasçam com a privacidade garantida, desde a concepção e durante todo o ciclo do desenvolvimento. Na prática, as empresas que aplicam essa metodologia colocam a privacidade no centro de todos os processos e incluem este conceito entre seus valores e cultura organizacional.

Todos os sete princípios do *Privacy by Design* foram incorporados ao *framework* LGPD Model Canvas, com o objetivo de ajudar as organizações diante dos desafios de se criar uma cultura em privacidade e proteção de dados, que englobe a conscientização e participação dos colaboradores, de forma multidisciplinar.

1.5 Design Thinking

Brown (2010), destaca a importância do pensamento visual para se expressar as ideias, visto que os números e palavras tem a sua utilidade, mas só o desenho pode simultaneamente revelar tanto as características funcionais de uma ideia quanto o seu conteúdo emocional, além da possibilidade de serem expressos com mais rapidez.

O *Design Thinking* utiliza os principais elementos e habilidades de jogo, empatia, reflexão, criação e experimentação para colaborar, criar e construir sobre as descobertas. No *Design Thinking*, o fracasso não é uma ameaça, mas um caminho para o aprendizado posterior. Por meio da observação, síntese, alternativas, pensamento crítico, feedback, representação visual, criatividade, resolução de problemas e criação de valor, os empreendedores podem usar o *Design Thinking* para identificar oportunidades únicas de empreendimento. (BLACK *et al.*, 2019).

Jones e Andrew (2008) destacam que o *Design Thinking* traz um novo olhar para problemas complexos colocando um olhar mais empático, que trazem as pessoas para o centro do desenvolvimento de um projeto, gerando resultados que sejam mais desejáveis para elas e por outro lado, também possam ser financeiramente viáveis para as organizações e dessa forma, possíveis de serem transformados em realidade. Além disso, destaca o estilo de trabalho mais colaborativo e dinâmico, comparado com práticas mais tradicionais de administração.

Arrudas (2020) descreve o *Design Thinking* com uma ferramenta de desenvolvimento de produtos e serviços focados nas necessidades, desejos e limitações dos usuários, cujo principal objetivo é converter dificuldades e limitações em benefícios para o cliente e valor de negócio para a empresa.

Um dos princípios contemplados no Design Thinking é a empatia, ela é definida por Krznaric (2015, p. 10) como “a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações”.

Uma importante ferramenta que pode ser utilizada nos processos do Design Thinking é o brainstorming, que está associado à criatividade é geralmente utilizado na fase de concepção e planejamento de um projeto, onde existe a busca pela solução de um determinado problema. Alex Osborn é o criador da ferramenta e a definiu como o ato de "usar o cérebro para tumultuar um problema" (OSBORN, 1987, p. 73). Desta forma, pode-se utilizar a ferramenta com o objetivo de gerar o maior número de ideias possíveis para um determinado tema ou questão.

O *Design Thinking* é composto de 5 etapas conforme Figura 9.

Figura 9 - Etapas Design Thinking



Fonte: Adaptado de Arrudas (2020).

Na fase da empatia deve-se aprofundar em entender o porquê. Segundo Grandó (2011) a fase de descoberta constrói uma base sólida para as ideias, cria soluções significativas para as pessoas interessadas começa com um profundo entendimento das necessidades e desta forma, significa abertura a novas oportunidades.

Na fase de definição é necessário compreender o quê. Arrudas (2020) destaca que este é o momento de trazer foco para o objetivo do projeto. Já na fase de ideação é o momento de imaginar como, ou seja, definir a solução para o problema encontrado. A fase de Ideação significa lotes de geração de ideias. O *Brainstorming* incentiva a pensar em expansão e sem restrições. Com uma preparação cuidadosa e um conjunto de regras claras, uma sessão de *brainstorm* pode render centenas de novas ideias (GRANDO,2011).

Na prototipação deve-se projetar como. É nesse momento que as ideias “ganham vida”, podem sair do papel, através da experimentação e construir o que será comercializado. Grandó (2011), destaca que não tem problema os primeiros protótipos serem “grosseiros”, que o importante é tornar as ideias tangíveis, com a aprendizagem de construí-los e compartilhá-los com outras pessoas. Ao longo do processo e com as respostas, poderá ser aperfeiçoado.

Na fase de testes é o momento de entregar e avaliar. Depois que o protótipo ficou pronto devem ser realizados os testes com os usuários para validar se o produto realmente funciona ou não e coletar os feedbacks dos usuários para melhorias do protótipo, até o produto ser entregue.

Foram incorporados ao LGPD Model Canvas os princípios do *Design Thinking* ao trazer uma abordagem visual e colaborativa para a LGPD, para que todas as áreas da organização pudessem ter o entendimento da aplicação prática da LGPD de forma visual e com a rapidez de entendimento.

Além disso, as etapas do *Design Thinking*, serão incorporadas no modelo de processos de aplicação do LGPD Model Canvas, para que se promova a fase da empatia, onde os colaboradores possam compreender “o porquê e a importância” da LGPD para a organização. Nas fases de definição e ideação, recomenda-se aplicar o *brainstorm* entre o grupo multidisciplinar, para levantar “o quê” pode ser feito para a adequação dos processos e as ideias para resolução dos *gaps* e riscos levantados.

1.6 Métodos Ágeis

Diante da era da transformação digital acelerada, nas mais diversas áreas e segmentos de mercado, o tempo é um recurso precioso, assim os princípios dos Métodos Ágeis, especialmente do SCRUM estão presentes no LGPD Model Canvas.

Sutherland (2014) destaca que o método ágil SCRUM consegue mais resultados com menos pessoas, tempo e recursos, mas com qualidade melhor, através de ferramentas para se auto-organizarem e otimizarem em pouco tempo. Além disso, o SCRUM ainda traz espaço para a incertezas e a criatividades, criando uma base sólida para o aprendizado em equipe.

Uma das principais vantagens é que a equipe pode realizar entregas com maior agilidade, resolver os problemas que surgirem ao longo do próprio ciclo (sprint), a medida em que obtém o retorno do usuário. Desta forma, não precisa esperar até a entrega final para que o cliente possa avaliar e fazer todas as correções.

Não se optou por utilizar os métodos tradicionais, conhecidos como “cascata” tendo em visto o tempo considerável de planejamento, construção, até que no final o cliente receba o entregável. Por outro lado, nos Métodos Ágeis existem ciclos de entregas de valor, por meio das sprints e a participação ativa do cliente desde o início do projeto, elaborando o levantamento dos requisitos.

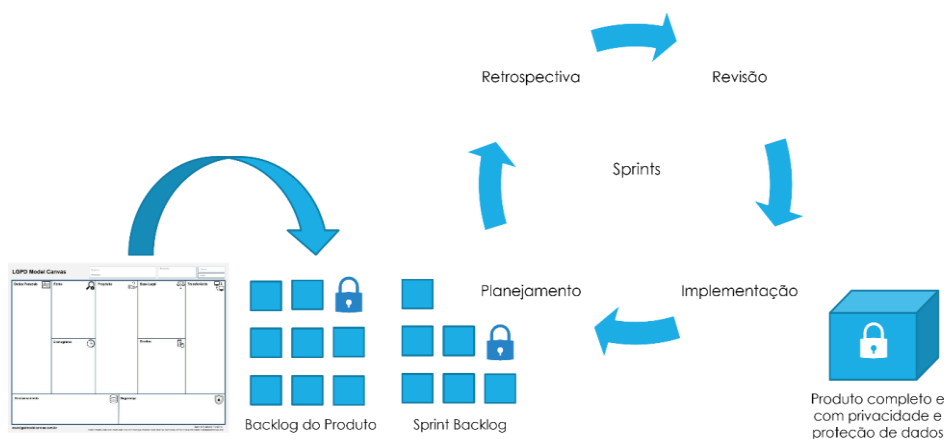
No LGPD Model Canvas, alguns papéis e conceitos dos Métodos Ágeis serão incorporados para sua:

- Scrum Team: Equipe multidisciplinar que se torna responsável pelo desenvolvimento e entrega do produto, que no caso do LGPD Model Canvas será solicitado às organizações um representante de cada área de negócio, como por exemplo: marketing, recursos humanos, tecnologia da informação, jurídico, entre outros. Que tenha conhecimento dos processos de ponta a ponta (*end-to-end*), para que possa participar da aplicação do LGPD Model Canvas para cada processo da organização;
- Organizar o processo de forma visual: Ao estruturar os processos de forma visual é possível verificar o status de cada atividade, a prioridade, os responsáveis e onde estão os gargalos e desperdícios. Para isso, o LGPD Model Canvas trouxe outro método ágil para fazer parte do *framework*: o *Kanban*;
- Fornece e recebe *feedbacks*: O *feedback* colabora para o processo de melhoria contínua e na aplicação do LGPD Model Canvas, os participantes serão incentivados no processo de identificação dos riscos, a fornecer sugestões de melhorias e soluções para mitigar e reduzir os riscos à privacidade e a proteção de dados.

- **Gestão de riscos:** Sthurland (2014) destaca que o Scrum permite que você reduza os riscos de mercado, o risco técnico e o risco financeiro. Explica que ajuda a minimizá-lo ao enfatizar a entrega em incrementos ao colocar um produto na frente dos clientes de forma mais rápida. E, ao obter o *feedback* antecipado e de maneira frequente, é possível fazer pequenas alterações na hora, em vez de ser forçado a fazer grandes alterações depois que já tiver investimento muitos recursos financeiros e de tempo. Isso se aplica aos requisitos de privacidade e proteção de dados, que não podem ser tratados apenas ao final do projeto ou depois que o produto já está nas mãos do cliente. Isso pode ser feito logo nas etapas iniciais de planejamento e já incluir o que for necessário para conformidade e para reduzir os riscos, nas etapas de implantação até a entrega para o cliente.

Além disso, para a empresa que já atua com o SCRUM ou outro método ágil, a entrada em produção do plano de ação com gerenciamento de riscos está facilitada, uma vez, que basta elencar as prioridades para incluir nas sprints de desenvolvimento. Da mesma forma, para que as novas aplicações e novas funcionalidades já nasçam em conformidade com a LGPD, a sugestão é que o LGPD Model Canvas seja aplicado logo na fase de planejamento da sprint e desta forma, as atividades relacionadas à privacidade e proteção de dados, serão considerados ao longo do ciclo de desenvolvimento, até a entrega para o cliente, conforme o desenho da Figura 10.

Figura 10 - LGPD Model Canvas no SCRUM



Fonte: Autora, 2023.

Na primeira etapa, acontece a elaboração do *Backlog* do Produto, segundo Duarte (2015), é uma lista ordenada de tudo o que é necessário para chegar ao produto de um projeto,

trata-se daquilo que precisa ser feito para chegar àquilo que foi acordado entre todos os envolvidos no projeto, como uma "lista de desejos". É considerada uma fundamental, pois contém a relação de todas as atividades que serão realizadas pelo time de desenvolvimento.

O autor ainda destaca que para o planejamento eficaz das entregas é necessário desdobrar as características chave do produto, em requisitos ou histórias de usuários. Seguindo as etapas do processo, os requisitos são priorizados e estimados. O LGPD Model Canvas pode ser aplicado para que as histórias de usuários já nasçam considerando as necessidades e requisitos de privacidade e proteção de dados.

Para isso é necessário que um ou mais profissionais com conhecimentos em privacidade e proteção de dados, faça parte do *Scrum Team*, para que possam ser os responsáveis pelos requisitos de privacidade e proteção de dados, tanto nas questões de negócio, como por exemplo os serviços para que o titular possa exercer os seus direitos, quanto nos requisitos não funcionais, como por exemplo, a necessidade de implementação da criptografia. Desta forma, o *Product Owner* poderá priorizar e incluir no *product backlog*, para que faça parte da sprint e seja desenvolvido, testado e entregue para o cliente, com a privacidade já contemplada desde à fase de concepção.

1.7 LGPD Model Canvas

O LGPD Model Canvas foi construído pela autora deste trabalho, no ano de 2019, durante a vivência de um projeto de adequação à LGPD, no qual se percebeu a necessidade de integrar a LGPD na cultura organizacional, tendo em vista que existia a percepção dos colaboradores e membros da equipe, que o projeto havia se tornado complexo e burocrático. Com o objetivo de solucionar o problema, a autora desenvolveu o LGPD Model Canvas, inspirado no Modelo Canvas, na ferramenta *Design Thinking*, nos Métodos Ágeis e no modelo conceitual *Privacy by Design*.

O *framework* LGPD Model Canvas sugere que a análises necessárias para a adequação à LGPD sejam consideradas logo do início do projeto, desde a concepção e sejam incorporadas durante todo o processo de desenvolvimento, até a entrega para o cliente. Desta forma, o *framework* LGPD Model Canvas pode ser aplicado em dois momentos.

No momento presente (*as is*), como se fosse uma “foto do momento atual da empresa” todos os processos existentes, que realizam o tratamento de dados pessoais serão levantados.

Com o objetivo de tornar o mapeamento dos processos que tratam dados pessoais, uma atividade mais colaborativa, visual e eficaz, o LGPD Model Canvas pode ser aplicado e incorporado às práticas e rotinas da empresa.

No contexto em que a empresa projeta algo para o futuro (*to be*) como um novo sistema, projeto, produto ou serviço, poderá aplicar o LGPD Model Canvas desde o momento inicial, na fase de planejamento (*no kick-off*) ou levantamento de requisitos, em sinergia com os fundamentos do *Privacy by Design*. Ao inserir o LGPD Model Canvas desde às etapas iniciais, a empresa cresce em aprendizagem organizacional e torna a privacidade parte da sua cultura, pois as pessoas serão como os facilitadores internos, para tratar destas questões de privacidade ao longo dos projetos de forma proativa e sem silos (departamentos).

Ao aplicar o *framework* LGPD Model Canvas, seja para o mapeamento AS IS (presente) ou TO BE (futuros), a organização deverá levar em conta o processo de *brainstorming* para concepção da cultura de privacidade. De acordo com Brown (2010) o *brainstorm* demonstra o seu valor quando a meta é abrir uma ampla variedade de ideias. Reforça que outras abordagens são importantes para fazer escolhas, mas que não há nada melhor do que uma boa sessão de *brainstorming* para criá-las.

Durante o *brainstorming* com os colaboradores da empresa serão levantados os pontos sobre a cultura organizacional, para que possam incluir a privacidade no centro dos processos, como um valor fundamental para toda a organização, corroborando com as ideias do modelo conceitual *Privacy by Design*.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. O objetivo geral desta dissertação é analisar a aplicabilidade do *framework* LGPD Model Canvas em organizações de diferentes segmentos de negócio e apresentar um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD.

Segundo Apolinário (2011), o método é um procedimento ou um conjunto organizado de passos que devem ser realizados para atingir determinado objetivo.

A primeira etapa da pesquisa, foi composta pela estruturação do tema, questão de pesquisa e objetivos gerais e específicos.

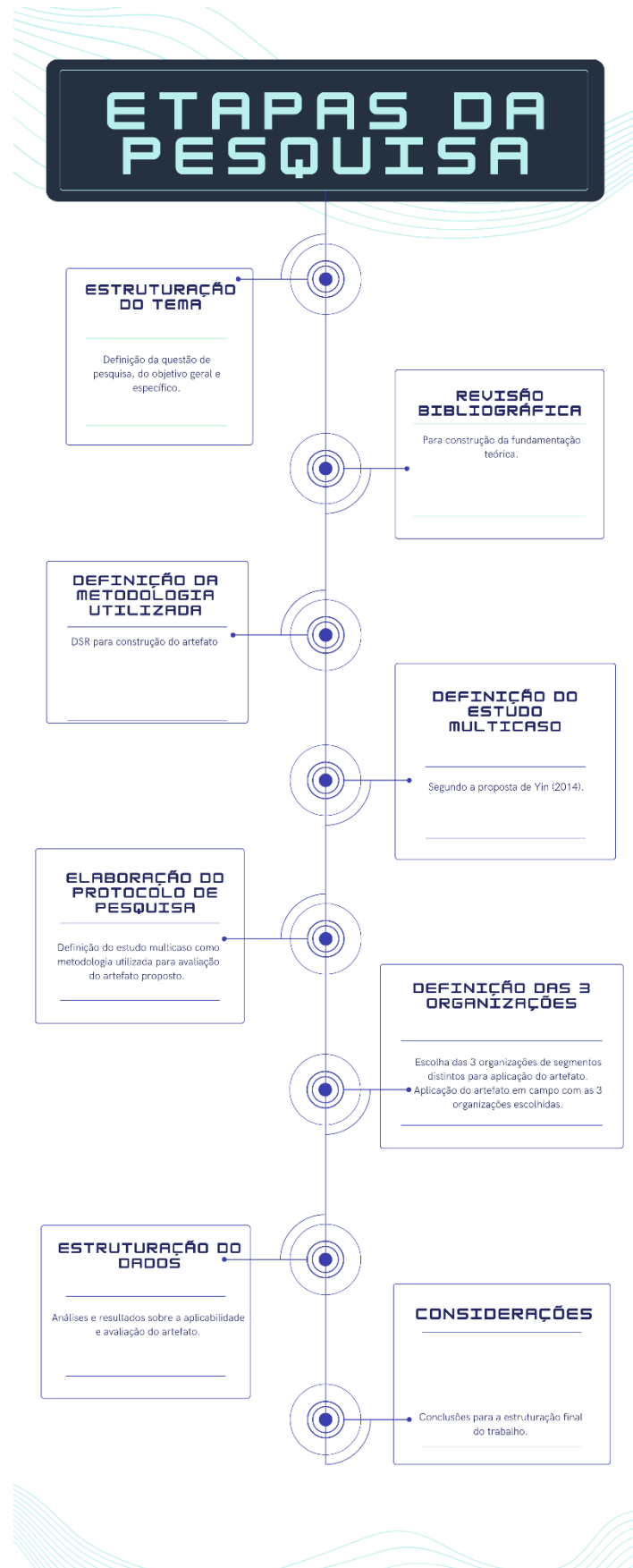
Posteriormente, foi realizada a revisão bibliográfica sobre os temas que englobam o universo desta pesquisa:

- a) Privacidade e Proteção de Dados;
- b) Contextualização da Lei Geral de Proteção de Dados;
- c) O processo de adequação;
- d) Princípios das ferramentas utilizadas: *Canvas*, *Design Thinking*, *Privacy by Design* e Métodos Ágeis;
- e) LGPD Model Canvas: Pilares e princípios para a sua criação.

Ao definir sobre a metodologia utilizada, optou-se pelo Design Science Research (DSR) para a construção do artefato do método para adequação dos processos organizacionais à LGPD e estudo multicaso para sua avaliação.

Para planejamento do multicaso, optou-se pela escolha de três empresas de diferentes segmentos, para que se pudesse avaliar a aplicabilidade do artefato em diferentes cenários de negócio e realidades distintas. Após a aplicação do artefato em campo, foram observados os resultados e realizada a análise dos dados, para posterior consolidação e realização do workshop final com a organização, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 - Etapas da pesquisa



2.1 Utilização do DSR para criação do método para adequação dos processos organizacionais à LGPD

Para construção do método, utilizou-se os direcionamentos do Design Science Research (DSR), que fundamenta e operacionaliza a pesquisa cujo objetivo principal é criar um artefato ou uma prescrição. Dresch *et al.* (2015), destacam que é orientado à resolução de problemas, pois a Design Science Research busca a partir da compreensão do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando as suas condições para estados melhores ou desejáveis. Desta forma, é recomendada para pesquisas que tem como objetivo diminuir a distância entre o que está na teoria e o que se aplica na prática.

Espera-se da pesquisa científica, que além de explorar, descrever explicar certos problemas ou fenômenos, principalmente, as pesquisas nas áreas das Ciências da Comunicação, Informação e Computação, possam se ocupar também do estudo dos projetos e da criação de artefatos (DRESCH *et. al.*, 2015).

Simon (1996) apresenta uma discussão sobre a necessidade de ser estudar o universo considerado “artificial”, afirmando que estas ciências do artificiam, devem se ocupar na concepção de artefatos que realizem objetivos. Assim nasceu a Design Science, ou Ciência de Projeto, que segundo o autor cabem os aspectos de “o que” e “como” as coisas deveriam ser, e principalmente a concepção de artefatos que tenham por propósito a realização de objetivos

Segundo March e Smith (1995), os artefatos construídos podem ser classificados em 3 formas: constructos, modelos e métodos.

Nesta pesquisa, o artefato produzido é classificado como um método, ou seja, um conjunto de passos usados para executar determinada tarefa, que no objeto deste trabalho é a aplicação do LGPD Model Canvas nas organizações e que permita ser replicado este conhecimento gerado, por outros pesquisadores e profissionais, nos mais diversos cenários.

Dresch *et al.* (2015) destacam a importância dos métodos ao favorecerem tanto a construção quanto a representação das necessidades de melhorias de um determinado sistema, que além disso, favorecem a transformação dos sistemas em busca da melhoria. E que por isso, os métodos são considerados criações típicas de pesquisas fundamentadas em Design Science.

Dresch *et al.* (2015) destacam que uma característica fundamental da pesquisa que utiliza a Design Science Research como método é ser orientada à solução de problemas específicos e não especificamente buscando uma solução ótima, mas que seja satisfatória e que

possa ser classificado numa classe de problemas para ser consultado por outros pesquisadores ou organizações que se deparam com problemas similares.

No ambiente, identifica-se a área em que o problema é analisado, o meio onde está localizado o fenômeno de interesse para o pesquisador, bem como, o contexto em que o artefato produzido operará, desta forma, engloba as pessoas e as tecnologia da própria organização.

Sobre a importância de conduzir o método da melhor forma seguindo os elementos necessários, Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) explicam a seguinte sequência: Formalizar um problema que de fato seja relevante; Demonstrar que ainda não existem soluções que sejam suficientes para resolver o problema ou que podem existir melhores soluções, diante daquelas que já foram apresentadas até o presente momento; Criação e apresentação de um novo artefato que possa ser utilizado para solucionar o problema;

Avaliação de artefatos desenvolvidos em relação a utilidade e viabilidade, a fim de demonstrar a validade tanto prática como acadêmica. Agregando valor para as organizações, melhorias das situações práticas e ao avanço do conhecimento geral;

Por fim, concluir as atividades com uma explicação do que foi construído e as implicações dos resultados da pesquisa para o campo prático, conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12 - Etapas para criação do artefato



Fonte: Autora, 2023.

Dresch *et al.* (2015) identificam algumas etapas recorrentes entre os diferentes métodos e autores, e desta forma, propuseram um método com alguns passos principais: i) identificar o problema, ii) revisar a literatura; iii) identificar os artefatos existentes para a Classe de Problema estudada, iv) propor artefatos para resolver o problema específico; v) desenvolver os artefatos propostos; vi) avaliar esses artefatos; vii) aprender a partir dos resultados, viii) generalizar para a Classe de Problema; ix) comunicar os resultados. No Quadro 2 as descrições de cada etapa são abordadas.

Quadro 2 - Descrições das etapas da DSR

Etapa	Descrição
1. Identificar o problema	Formalizar a pergunta-chave da pesquisa
2. Revisar a literatura	Entender as soluções já propostas e levantar as Classes de Problemas
3. Identificar os artefatos existentes para a Classe de Problema definida	Levantar os artefatos existentes para as Classes de Problemas identificadas, entendendo as soluções propostas
4. Propor artefatos para o problema estudado	Formalizar as soluções a serem implementadas considerando a revisão literária
5. Desenvolver os artefatos propostos	Construir os artefatos conforme proposição, elaborando-os fisicamente se necessário.
6. Avaliar os artefatos	Testar os artefatos desenvolvidos utilizando métodos como Pesquisa Operacional, teste físicos a partir de protótipos, aplicações de caso em ambientes controlados, dentro outros.
7. Aprender a partir dos resultados	Obter feedback de especialistas, discutir os resultados, a fim de melhorar o artefato produzido.
8. Generalizar para a Classe de Problema definida	Generalizar o artefato para a Classe de Problema definida a fim de ampliar o conhecimento acadêmico
9. Comunicar os resultados	Divulgar na empresa estudada os resultados obtidos e no meio acadêmico por meio de publicações

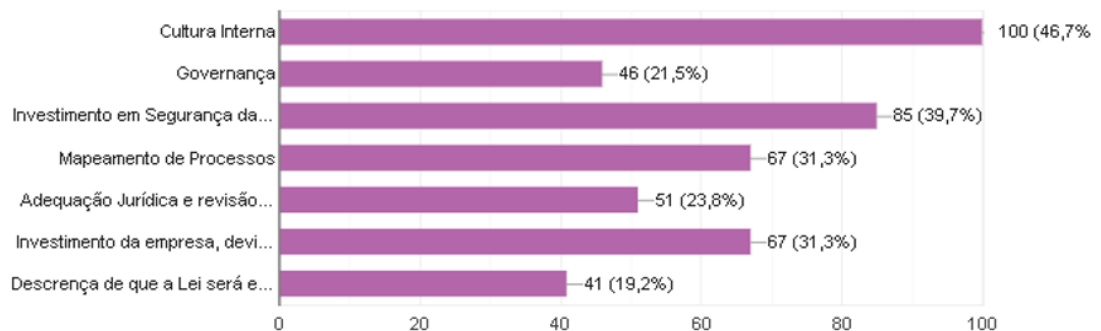
2.1.1 Identificação do problema

Na etapa 1, a definição do problema como sendo a necessidade de buscar modelos mais eficientes para auxiliar as organizações no desafio da adequação à LGPD, que segundo a pesquisa survey realizada pela autora deste trabalho, é promover a privacidade e a proteção de dados na cultura interna.

A pesquisa survey foi realizada para o entendimento sobre o panorama da LGPD no Brasil. Esta pesquisa foi realizada no período de 5 de junho a 12 de junho de 2021 e como instrumento de pesquisa foi desenvolvido um questionário disponibilizado de forma eletrônica no Google Forms e divulgado nos meios de comunicação: LinkedIn, Instagram e grupos de WhatsApp. A pesquisa foi realizada de forma totalmente anônima, pois nenhum tipo de dado pessoal foi coletado, respeitando a privacidade dos respondentes. Foram obtidas respostas de 216 profissionais de todas as regiões do e as áreas de atuações estão diversificadas, sendo a maioria TI, Direito e Gestão de Pessoas. Foi questionado qual o maior desafio das organizações

para adequação à LGPD. A figura 13 apresentou que o maior desafio das organizações na adequação é a cultura interna 46,7%. Desta forma, analisa-se que os pilares do *Privacy by Design* e os métodos visuais e colaborativos, podem ser grandes aliados no processo de adequação e para que novos projetos, desde a concepção, nasçam respeitando a privacidade, conforme defendido Cavoukian (2019).

Figura 13 - Maior desafio das organizações na adequação a LGPD



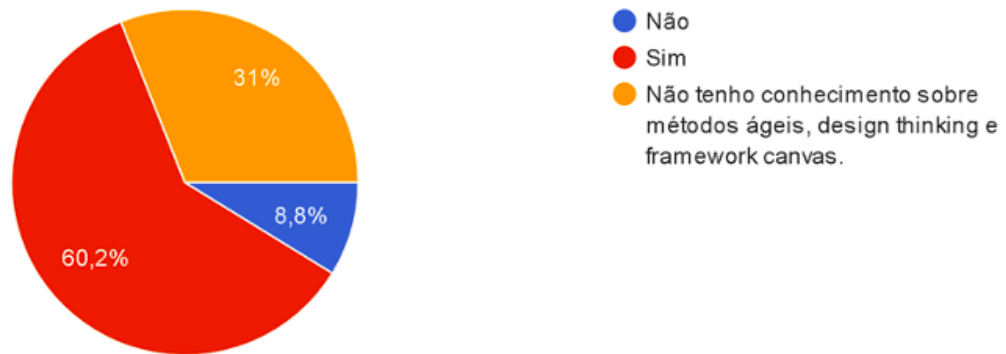
Fonte: Autora, 2023.

Sobre a conscientização do problema identificou-se as seguintes informações do problema e causas: Relacionado à cultura interna, os colaboradores de todas as áreas da empresa que atuam com o tratamento de dados pessoais precisam ter conhecimento sobre como a LGPD impacta nos processos do dia a dia e nos projetos desenvolvidos pela organização. Contudo, por se tratar de uma Lei pode-se considerar que este é apenas uma preocupação dos advogados da organização, ou um problema técnico de proteção de dados a ser resolvido pelos profissionais da área de tecnologia. No entanto, ela precisa estar clara para todas as áreas e ser incorporada aos projetos, como parte e indissociável da solução desenvolvida, conforme citado nos princípios do *Privacy by Design*.

Diante da possibilidade de utilização do *framework* LGPD Model Canvas como um dos pilares de apoio no processo de adequação à LGPD e com o desafio de ajudar as organizações a “virarem a chave” da cultura em privacidade e proteção de dados. A autora deste trabalho questionou na pesquisa sobre o panorama da LGPD no Brasil, se os Métodos Ágeis, a ferramenta *Design Thinking*, e o Modelo Canvas, poderiam tornar o projeto mais colaborativo e eficaz. O resultado foi que a maioria 60,2% acreditam que estas ferramentas podem ajudar no projeto de adequação e chamou a atenção que 31% não tinham conhecimento sobre estas ferramentas e metodologias, o que demonstra a necessidade de incluir a conscientização como

uma das etapas no método, artefato desta pesquisa. Apenas 8% acreditam que estas ferramentas não iriam ajudar no projeto de adequação.

Figura 14 - Se os Métodos Ágeis, *Design Thinking*, Canvas e outras ferramentas poderiam tornar o projeto mais colaborativo e eficaz



Fonte: Autora, 2023.

2.1.2 Saída da etapa 1: Pergunta-chave do estudo

Assim, entende-se que as soluções para esse problema poderiam agregar para a adequação à LGPD nas organizações e promover a cultura interna, a partir da resposta para a seguinte pergunta-chave do estudo: Qual a aplicabilidade do *framework* LGPD Model Canvas nas organizações de diferentes segmentos de negócios e quais os processos são necessários para adequação da organização à Lei Geral de Proteção de Dados? O artefato busca resolver esse problema.

2.1.3 Revisão da literatura

Na etapa 2, revisou-se a literatura e discussões em torno do tema de adequação à LGPD e cultura interna. Nessa etapa, identificou-se as Classes de Problema e seus respectivos artefatos que, por sua vez, conduziram o desenvolvimento deste trabalho.

Na revisão bibliográfica, além de abordar a LGPD e o processo de adequação, foi abordado sobre a cultura organizacional e comportamental. Verificou-se que o aspecto cultura é reforçado por Garcia *et al.* (2020), o qual destaca que a cultura como um todo, é composta de

regras formais ou informações que influenciam os colaboradores e terceiros a executarem ações no dia a dia e que podem impedir a ocorrência de ataques e cobrir casos omissos que não são abrangidos em sua totalidade por políticas e controles de segurança

Da mesma forma, Cavoukian (2019) defende que a privacidade deve ser pensada logo no início do projeto e incorporada no centro de todo o desenvolvimento. Segundo Cavoukian (2019), para criar a cultura de privacidade, as organizações precisam inserir este conceito no centro de todos os processos, como parte dos valores da empresa e na cultura organizacional.

Na revisão da literatura, foi possível encontrar o contexto histórico e o momento atual da privacidade e proteção de dados no Brasil e no mundo, bem como, a sua importância para o desenvolvimento tecnológico de forma mais ética, sustentável e correta, ao respeitar o uso dos dados pessoais e a privacidade das pessoas.

Para embasar a criação do LGPD Model Canvas em pilares sólidos e ferramentas já reconhecidas para a academia e as organizações, também se aprofundou na revisão da literatura nos seguintes temas: Business Model Canvas; *Design Thinking*; Métodos Ágeis e *Privacy by Design*.

2.1.3.1 Levantar a classe de problema

A etapa 2 foi realizada abordando os processos de adequação à LGPD e as soluções discutidas para problemas similares ao estudado. Assim, foi possível identificar a Classe de Problema de Modelagem e Melhoria de Processos como a de escopo para este estudo.

2.1.4 Identificação dos artefatos existentes

Na etapa 3, foi observado que para Classe de Problema Modelagem e Melhoria de Processos, de acordo com Dresch et al. (2015), identificam-se artefatos como o *Value Stream Map*, Mapeamento pelo Mecanismo da Função Produção e *Architecture of Integrated Information Systems ARIS*.

2.1.5 Proposição de artefatos e formalização da solução

Para a proposição de artefatos (etapa 4), o artefato a ser elaborado é um método para adequação dos processos organizacionais à LGPD, com a utilização do *framework* LGPD Model Canvas. Foi verificado que os outros artefatos para esta classe de problemas, não incluíam os princípios do *LGPD Model Canvas*, tais como o modelo *Canvas*, o modelo conceitual *Privacy by Design*, a ferramenta *Design Thinking*, os Métodos Ágeis.

Como justificativa, definiu-se que ao estruturar os passos para aplicação do LGPD Model Canvas como um método, poderá trazer luz sobre como fazer para aplicar o *framework*, mensurar a questão da cultura interna e que precisa ser feito para adequação a LGPD nos processos existentes (AS IS) ou processos, projetos e soluções futuras (TO BE) em sinergia com os princípios do *Privacy by Design*, que defendem a privacidade seja incluída desde à fase de concepção.

Faz-se necessário um método para aplicação do LGPD Model Canvas, que traga clareza sobre as etapas que precisam ser seguidas para aplicação do *framework*, uma vez que a organização possui a necessidade de promover a cultura interna sobre a privacidade e proteção de dados e ter visibilidade sobre um plano de ação do que precisa ser feito para adequação dos processos organizacionais à LGPD.

A respeito das funcionalidades esperadas do artefato identificou-se os seguintes requisitos: Um método que possa ajudar a compreender o que é necessário para adequar os processos de negócio à LGPD; Um método que possa ser utilizado por diversas áreas de negócio da organização; Um método que possa ser inserido logo no início dos projetos, processos e campanhas, para que estas soluções já possam “nascer” em conformidade desde a concepção; Um método que traga clareza sobre o que precisa ser feito para os processos da organização estarem adequados à LGPD e que levante os riscos presentes para que possam ser tratados; Um método que dê um “caminho das pedras” para classificação e tratamento dos riscos levantados, para que possam ser implementados e assim, a organização melhorar a maturidade em privacidade e proteção de dados, bem como, a relação de confiança com os seus clientes.

Sobre a performance esperada do artefato, o método deve ser aplicado de maneira que possa agregar ao negócio e não inviabilizar as operações da empresa, bem como, a entrega de valor para os clientes. Deve estar em sinergia com o *Privacy by Design* e ser peça-chave para a

“soma positiva”. Todos devem “ganhar” ao aplicar o método e ter clareza sobre o que precisa ser feito para conformidade dos processos organizacionais à LGPD.

A respeito dos requisitos para aplicação e funcionamento do artefato: disponibilidade de cada um dos representantes das áreas de negócio; cinco LGPD Model Canvas impressos no formato de uma folha A1, pois será utilizado um para cada processo; projetor, TV ou similar para apresentação do workshop.

Foram levantados como prós e contras para escolha do artefato: Prós: Visibilidade dos processos, de cada etapa necessária para aplicação prática do *framework* e possibilidade de replicação por pesquisadores e profissionais, nas mais diversas organizações e cenários que necessitem de adequação a LGPD e “virar a chave” da cultura em privacidade e proteção de dados.

Contras: Trabalho adicional ao consolidar as informações escritas nos post-its em outras ferramentas, tais como: relatórios, apresentações, ferramentas de adequação etc. Seguindo as etapas do desenvolvimento do artefato, de acordo com Dresch *et al.* (2015), para identificar se o artefato resolveu ou melhorou o problema, será incluído no método, uma nova entrevista com os gestores ao final da aplicação do artefato e realizadas as mesmas perguntas da primeira entrevista, para que se possa estabelecer um comparativo e compreender os resultados antes x depois da aplicação do artefato.

Por fim, na avaliação do artefato, etapa fundamental para a confiabilidade da pesquisa, foi feito um estudo multicaso com três empresas de segmentos distintos. Yin (2014) ressalta que através da avaliação pode-se demonstrar que as atividades realizadas em determinado estudo podem ser repetidas e os mesmos resultados podem ser alcançados.

2.2 Estudos de caso para avaliação do artefato

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso descritivo, que segundo Vergara (1997) contempla uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Yin (2009), ressalta que o estudo de caso descritivo deve considerar as teorias possíveis para embasar o estudo e as perguntas.

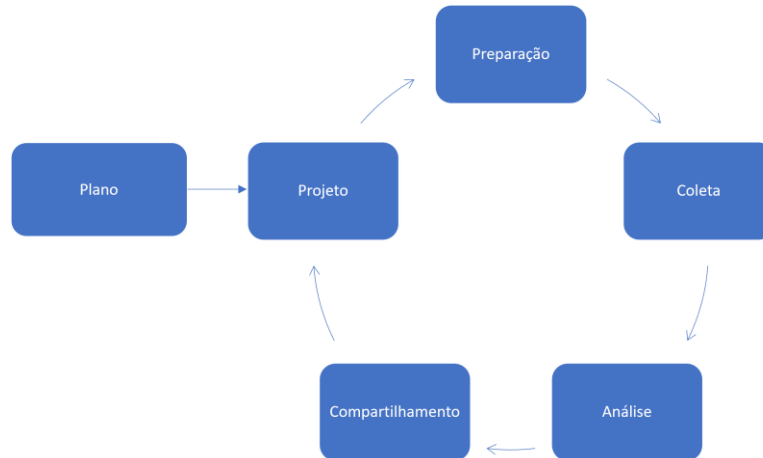
Yin (2014), valorizou a replicação para alcançar validade externa. considerou a replicação como sendo o valor fundamental de delineamentos que incluem estudos de caso

múltiplo. Seguir um delineamento de “replicação” ao selecionar casos que se espera que produzam resultados similares ou produzam resultados diferentes por uma razão previsível.

Ainda como características básicas de um estudo de caso, segundo Yin (2006) deve-se considerar o protocolo, como um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa. De acordo com autor, através do protocolo pode-se garantir a semelhança dos achados de uma investigação e confrontar com os resultados da replicação do estudo de caso ou mesmo de um outro caso em condições equivalentes ao primeiro. Os protocolos ajudam o pesquisador a se manter no rumo correto da pesquisa à medida que em avança na coleta de dados. Como exemplo pode-se citar os tipos de documentos a serem analisados e as observações a determinados fatos, o que reforça a importância do protocolo para a execução de um estudo de caso, sendo, portanto, uma característica essencial para o método.

Desta forma, são demonstrados os passos necessários para realização dos estudos de caso, de acordo com a Figura 15.

Figura 15 - Etapas para realização do estudo de caso



Fonte: Processo de estudo de caso, adaptado de Yin (2010).

O protocolo do estudo de caso para aplicação com as organizações do método, artefato produzido através dos passos do DSR, cujo objetivo é realizar a etapa de avaliação, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Protocolo dos estudos de caso (continua).

Resumo	<p>Este estudo de caso tem como objetivo aplicar o seguinte artefato: Modelo de Processos do LGPD Model Canvas, em 3 organizações de diferentes seguimentos e portes.</p> <p>Justificativa: É necessário validar se o artefato proposto resolveu os problemas levantados na pesquisa, entre eles analisar como o LGPD Model Canvas pode contribuir para a adequação das empresas a LGPD e se pode ser um aliado no desafio de “virar a chave” da cultura em privacidade e proteção de dados. Desta forma, ao aplicar o modelo de processos precisa-se observar a eficácia e eficiência do artefato proposto, se resolve os problemas levantados e quais as conclusões, decisões e aprendizagens após aplicação;</p>
Descrição detalhada da metodologia proposta:	<p>No primeiro passo, será feita uma entrevista com os gestores de aproximadamente 15 minutos, incluindo 3 questões a respeito da adequação à LGPD na organização e envolvimento dos processos, colaboradores e etapas do projeto de adequação (caso já tenha sido iniciado ou esteja em andamento).</p> <p>No segundo passo, será feito um workshop de conscientização com duração de 1 hora à respeito da LGPD (fundamentos, princípios, contexto, hipóteses legais de tratamento, tipos de dados pessoais) e as bases de criação do LGPD Model Canvas (<i>Design Thinking</i>, Métodos Ágeis, Canvas e <i>Privacy by Design</i>); Para entendimento à respeito da privacidade no contexto da cultura da organização, será levantado com os colaboradores participantes: missão, visão e valores, para que possam relacionar ou não, com o contexto da privacidade e proteção de dados. Caso exista a relação, poderá ser criada a campanha interna com um “slogan”, em colaboração com os participantes no formato de brainstorm.</p> <p>No terceiro passo, após a conscientização, será aplicado o LGPD Model Canvas para os 5 principais processos que tratam dados na organização, escolhidos de forma democrática entre os colaboradores. Por exemplo: recrutamento, admissão, cadastro de clientes, campanhas de marketing e cadastro em eventos.</p> <p>Para cada um dos processos escolhidos será aplicado o LGPD Model Canvas seguindo os passos da metodologia, preenchendo cada uma das nove colunas. Em seguida, serão analisados os possíveis riscos ou necessidades de ajustes e melhorias de acordo com o que está na metodologia e o que é esperado na Lei. Este processo deve levar em torno de 4 horas.</p> <p>Após aplicação, os resultados serão analisados e consolidados no relatório para continuidade da segunda etapa:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Workshop final para apresentação dos resultados: Reunião de aproximadamente uma hora; b. Entrega do relatório com as sugestões e próximos passos; c. Nova entrevista com os gestores (mesmas questões da primeira entrevista), para que possa estabelecer o comparativo: antes x depois da aplicação do artefato. <p>Após este processo, serão consolidados no relatório os resultados e analisada a eficácia do artefato, as considerações, aprendizagens e indicações de melhorias, bem como, sugestões para futuras pesquisas.</p>

Quadro 3 - Protocolo dos estudos de caso (conclusão).

<p>Casuística (amostragem), especificando os Critérios de Inclusão e Exclusão dos sujeitos da pesquisa na amostra, bem como os planos de recrutamento:</p>	<p>Serão selecionadas 3 empresas de segmentos distintos, seguindo os seguintes critérios: Critérios de inclusão: organizações que realizam o tratamento de dados pessoais, tanto no cenário interno com os dados de colaboradores, tanto com clientes finais. Critérios de exclusão: Serão excluídas organizações que já realizam o projeto de adequação à LGPD, pois a pesquisa deseja focar em organizações que não possuem conhecimento ou clareza a respeito do que precisa ser feito ou não tem condições financeiras de contratar consultorias ou profissionais para realizar a adequação. Desta forma, prioriza-se organizações no estágio “zero” da adequação ou inicial. Desta forma, a amostragem é do tipo não probabilística, sendo que a amostragem será intencional: quando o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que possam fornecer informações relevantes; O número de sujeitos da pesquisa irá depender a estrutura de cada organização, ao menos, um representante de cada área de negócio deverá estar presente na aplicação do artefato.</p>
<p>Responsabilidades do pesquisador, da Instituição e do patrocinador (se houver):</p>	<p>Disponibilizar a carta em nome da Instituição de Ensino, com os dados do curso, objetivos da pesquisa e informações do Pesquisador e Orientador;</p>
<p>Critérios para suspender ou encerrar a pesquisa:</p>	<p>A empresa que não cumprir com as agendas ou não disponibilizar os recursos pessoais envolvidos para aplicação do artefato, poderá ser suspenso o estudo de caso.</p>
<p>Local de realização das várias etapas e infraestrutura necessária:</p>	<p>Sala com a devida estrutura para realização de workshop, que inclua no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrutura com projetor, TV ou semelhante, mesas e cadeiras acomodar todos os participantes; ● Cinco mesas para disponibilizar os 5 Canvas impressos na A1 ou que possa ser colocado na parede. ● Post-its coloridos e canetas; ● 5 impressões do Quadro 4: Blocos do LGPD Model Canvas ● Despesas: Não há nenhuma despesa envolvida no processo;
<p>Despesas:</p>	<p>Não há nenhuma despesa envolvida no processo;</p>
<p>Relatório de pesquisa:</p>	<p>Após aplicação do artefato, workshop final e entrevista final com os gestores, os resultados serão analisados e consolidados no relatório final que será disponibilizado para a organização;</p>

Fonte: Autora, 2023.

O cronograma de execução do estudo de caso, para organização das atividades em campo, é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Cronograma de execução dos estudos de caso

Atividade	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Definição das 3 organizações	X		
Envio da carta de autorização para formalização do estudo de caso	X		
Agendamento da entrevista, workshop e envio dos requisitos do workshop para a organização	X		
Aplicação do artefato na organização.		X	
Workshop final e nova entrevista com os gestores			X
Envio do relatório final com os resultados			X

Fonte: Autora, 2023.

Para estruturação dos instrumentos de coleta e análise de dados o trabalho seguiu a estrutura demonstrada no Quadro 4.

Quadro 4 - Instrumentos de coleta e análise de dados (continua)

Método	Fonte	Objetivo
Entrevista estruturada com perguntas pré-definidas (pré e pós aplicação do artefato)	Gestores das áreas da empresa ou um representante; Questionários, que englobam as próprias 9 colunas do LGPD Model Canvas, que englobam o seu processo de preenchimento; Gravações de áudio e anotações das entrevistas com os gestores, com o devido consentimento, para posterior transcrição;	- Identificação sobre o nível de conscientização a respeito da LGPD; - Avaliação do entendimento dos processos e necessidades de adequação;
Análise documental (pré e pós aplicação do artefato)	Análise documental dos próprios materiais gerados e levantados durante a aplicação do LGPD Model Canvas;	Analisar os processos levantados e necessidades de ajustes para adequação à LGPD;

	Fotos da aplicação do artefato (com o devido consentimento), para análise e transcrição para os relatórios, ferramentas de análises e posterior apresentação no workshop final.	Definir o plano de ação com as sugestões para a empresa;
--	---	--

Quadro 4 - Instrumentos de coleta e análise de dados (conclusão)

Método	Fonte	Objetivo
Observação direta	Observação dos participantes durante a aplicação do artefato; Acompanhamento do preenchimento do LGPD Model Canvas e esclarecimento das dúvidas;	Identificação das necessidades de ajustes para adequação à LGPD; Análise do desempenho do artefato;
Análise dos resultados	Relatórios e workshop final	Apresentar as sugestões definidas no plano de ação.

Fonte: Autora, 2023.

As etapas supracitadas, sugeridas por Yin (2010) auxiliaram a planejar e organizar os passos do estudo de caso, bem como, as estruturas necessárias para a realização da pesquisa em campo. Ao seguir tais etapas, com atividades e critérios bem definidos, agrega-se maior consistência à pesquisa e traz luz para os objetivos de cada etapa.

As empresas foram escolhidas pela conveniência da autora, para os estudos de caso e são: uma indústria, um hotel e um coworking. Foram analisados três segmentos distintos para que o artefato pudesse ser verificado em organizações com realidades e necessidades de adequação à LGPD, completamente diferentes. Bem como, os papéis e responsabilidades, como agentes de tratamento perante a lei pudessem variar, de acordo com os processamentos dos dados pessoais.

No caso da indústria, mesmo no cenário externo, onde a maioria dos seus clientes são pessoas jurídicas, não impede que a empresa de trate dados de pessoas físicas, pois nas atividades do dia a dia, especialmente em tratativas comerciais, precisa-se coletar dados de colaboradores dos seus clientes, com os quais estabelece a relação comercial. Por exemplo, o nome completo e o e-mail do responsável pela área de compras. Por sua vez, no cenário interno, a área de RH, recursos humanos, possui um papel importante nas atividades de recrutamento, seleção, admissão, benefícios, folha de pagamento etc., nas quais realiza o tratamento de

diversos dados pessoais e lida diretamente com a privacidade, desde o momento da entrevista para as vagas de trabalho. Ressalta-se também o papel dos operadores, especialmente os fornecedores e distribuidores, que realizam o tratamento dos dados pessoais em nome da indústria e por isso, fazem “a linha de frente” com os titulares, e por isso, também precisam estarem adequados a LGPD.

No caso do hotel, destaca-se o papel como controlador no cenário externo, pois tratam um grande volume de dados pessoais dos clientes, que em sua maioria são pessoas físicas, os hóspedes do hotel. Outro fator, importante são os terceiros do hotel, que também tratam dados pessoais em nome da organização e por isso, são considerados operadores e precisam estar adequados à LGPD. Por sua vez, no cenário interno, tem-se novamente o papel do RH desde a contratação dos colaboradores e terceiros do hotel, bem como, a importância de disseminar a privacidade e proteção de dados, desde a contratação. No dia a dia do hotel, os colaboradores lidam diretamente com as questões de privacidade e precisam estar atentos às políticas e regras, que envolvem situações mais sensíveis, como por exemplo: uma foto de um hóspede famoso, falar em voz alta o número de um quarto de um cliente, ou até uma pergunta indesejada.

Por último, o coworking, é um setor que cresceu exponencialmente no Brasil, segundo dados da *International Workplace Group (IWG)*, que gerencia espaços de coworking em todo o mundo, revelou que houve um aumento de 93% na busca por locais de trabalho coletivo no primeiro trimestre de 2022, em relação ao mesmo período de 2021 e que o Brasil teve uma alta de 97%. Outro dado importante desta pesquisa é que a demanda por salas de reunião no Brasil, registrou 216% de crescimento entre janeiro e março de 2022, também no comparativo com o mesmo período de 2021 (CNN). Desta forma, a escolha do coworking para esta pesquisa, poderá ajudar outras organizações do mesmo setor, que passam por este cenário de crescimento e necessitam da conformidade com a LGPD.

O coworking, assim como o caso da indústria e hotel supracitados, precisa da adequação no cenário externo, no qual possui clientes pessoas físicas e jurídicas (mesmo pessoa física não se adequando a LGPD, dados dos colaboradores são coletados e desta forma, são considerados dados pessoais e necessitam de adequação). No cenário interno, o coworking possui diversos colaboradores e terceiros, desta forma, tem o envolvimento do RH e operadores que tratam dados pessoais em seu nome, como por exemplo, agências de marketing, que precisam estarem adequadas a LGPD.

Os três segmentos escolhidos: indústria, hotel e coworking, estão presentes em diversas regiões do país e são organizações que precisam estar adequadas à LGPD. Desta forma, o estudo

de caso realizado e os resultados observados, poderão servir de base para outras organizações que compartilhem das mesmas necessidades e desejarem replicar o método para adequação dos processos organizacionais à LGPD, com a utilização do LGPD Model Canvas, objeto de estudo desta pesquisa.

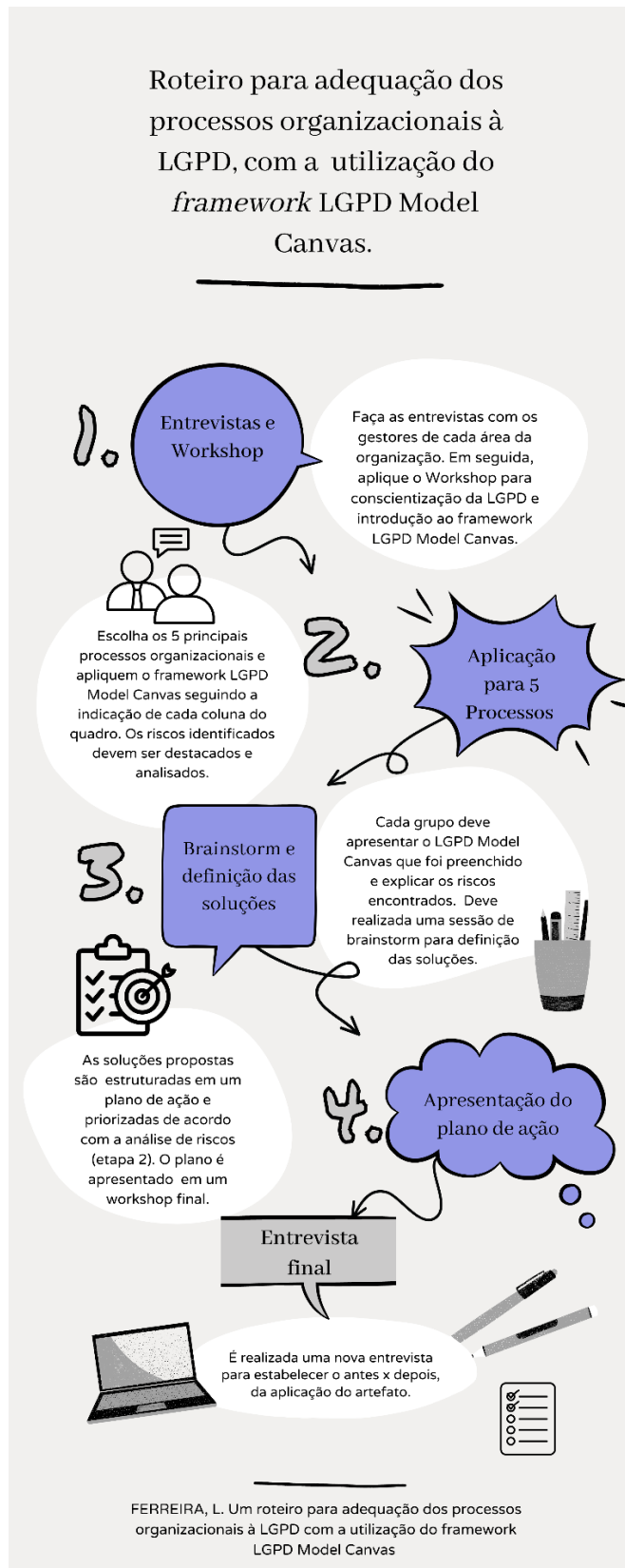
3 RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

3.1 Desenvolvimento do artefato

O método para adequação dos processos organizacionais à LGPD com a utilização do *framework* LGPD Model Canvas é iniciado com uma entrevista para dimensionar o nível de conscientização a respeito da LGPD, da cultura organizacional com relação ao tema de privacidade e proteção de dados e, o nível de visibilidade a respeito dos processos para adequação a LGPD. O próximo passo é a aplicação do *workshop* para conscientização da LGPD e dos princípios que nortearam a construção do LGPD Model Canvas. Na sequência faz-se a escolha de cinco processos para aplicação do LGPD Model Canvas, seguindo a explicação de cada coluna dos 9 blocos do quadro (Quadro 1 - Blocos do LGPD Model Canvas), para mapeamento dos processos de acordo com a LGPD e identificação de possíveis riscos. Posteriormente, ocorre a apresentação dos LGPD Model Canvas preenchidos com sessões de *brainstorming* para proposições de ideias e soluções para adequação à LGPD.

No segundo momento, ocorre a consolidação das sugestões no plano de ação e realização do *workshop* final para apresentação dos resultados aos participantes e uma nova entrevista, para realizar o comparativo do antes e após a aplicação do artefato e analisar se ele solucionou o problema que se propôs, bem como, levantar as sugestões de melhorias, conforme ilustrado na Figura 16, onde apresenta-se o método desenvolvido, a partir de um Infográfico.

Figura 16 - Método para adequação dos processos organizacionais à LGPD com a utilização do *framework LGPD Model Canvas*



Para a etapa 1, a realização da entrevista, foi o método de entrevistas, que visa conduzir as questões para entendimento do ambiente previamente à aplicação do artefato. Assim, na etapa da entrevista, as seguintes perguntas são propostas:

1. Numa escala numérica de 1 a 10, onde 1 é considerado muito ruim e 10 muito bom. De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização? Justifique.
2. Considerando:
 - a. “Na questão cultural em privacidade e proteção de dados, um dos pontos que podem ser analisados é a missão, a visão e os valores da empresa e como eles se relacionam com a privacidade.” De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados? Justifique.
3. Você acredita que Métodos Ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados? Justifique.
4. De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD? Justifique.

Estas questões têm como objetivo especificar o estado atual a empresa a respeito da conscientização da LGPD e visibilidade das necessidades de adequação e de que forma a efetividade do artefato poderá ser avaliada posteriormente. Este aspecto e questões supracitadas, vão de encontro às considerações de Chiavenato (2021), sobre a importância do engajamento e de medirmos de forma contínua a aprendizagem organizacional.

O passo seguinte é a realização de um Workshop de conscientização e preparação, com duração estimada de duas horas, com o conteúdo referente à aplicação da LGPD.

- O método para apresentação é composto das seguintes partes:
 - Contextualização sobre privacidade e proteção de dados;
 - Introdução a LGPD;
 - Aplicação territorial da LGPD;

- Papéis e responsabilidades: controlador, operador, sub-operador, DPO, titulares e ANPD;
- Tipos de dados pessoais;
- Princípios e a importância da minimização;
- Ciclo de vida dos dados pessoais desde a coleta até o descarte;
- Cultura da privacidade: levantar a missão, visão e valores da empresa e vincular com a importância da privacidade para a construção do *slogan* da campanha da empresa.
- Incidentes com violação de dados pessoais e possíveis sanções;
- Hipóteses legais de tratamento dos dados pessoais (também conhecidas como bases legais);
- Direitos dos titulares;
- Pilares para criação do LGPD Model Canvas: *Design Thinking*, Métodos Ágeis, Canvas e *Privacy by Design*;
- Apresentação do LGPD Model Canvas e explicação das 9 colunas;

Esse roteiro foi desenhado com base na fundamentação teórica e na identificação de problemas, primeira e segunda etapa proposta no DSR, utilizada para construção do artefato.

Para entendimento a respeito da privacidade no contexto da cultura organizacional, será levantado com os participantes: missão, visão e valores, para que possam relacionar ou não, com o contexto da privacidade e proteção de dados. Caso exista a relação, poderá ser criada a campanha interna com um “*slogan* ou manifesto”, em colaboração com os participantes no formato de *brainstorm*.

Esse *slogan* pode fazer parte das campanhas internas da empresa e ter a função de guiar todos os processos que possuam algum tratamento de dados, servindo como um “*mantra*” todos os colaboradores da empresa. Por isso, não deve ser copiado de alguma política de privacidade de outra organização e sim algo original que se encaixe com a cultura organizacional e seja fácil de lembrar. O manifesto também poderá ser incluído no código de conduta para todos os envolvidos, sejam eles colaboradores ou terceiros, com as diretrizes em relação a privacidade e a proteção de dados na organização. Este aspecto reflete a importância dos aspectos da cultura

implícita citada por Lacombe (2013), que por sua vez, tem maior aderência nas organizações, desta forma, o *slogan* da campanha de privacidade, pode funcionar como uma espécie do “mantra” para os colaboradores, que pode estar presente nas campanhas internas, além de procedimentos e políticas, bem como, de comportamentos, diante de atividades do dia a dia que envolvam o tratamento de dados pessoais.

Escolha dos 5 principais processos: Os participantes devem votar os 5 principais processos da organização que tratam dados pessoais na organização. Deverá ser preenchido um LGPD Model Canvas para cada processo (relação 1 para 1). Para escolha dos processos, considera-se os principais produtos/serviços que a empresa oferece, seus papéis como controlador/operador, volumetria de dados e áreas envolvidas nos processos que tratam os dados pessoais.

Aplicação do LGPD Model Canvas: Para aplicação do LGPD Model Canvas, deve-se considerar um grupo multidisciplinar que de forma direta ou indireta lida com o tratamento de dados pessoais, cada área a empresa pode ser representada por um colaborador que tenha entendimento dos processos de ponta a ponta, podendo ser um gestor ou outro. É iniciado o preenchimento seguindo a ordem da esquerda para direita e de cima para baixo, iniciando em “Dados Pessoais” e finalizando em “Segurança”, seguindo a explicação de cada coluna, conforme consta no Quadro 1 - Blocos do LGPD Model Canvas.

Análise de riscos: Analisando o que é solicitado em cada uma das nove colunas do LGPD Model Canvas (Quadro 1 - Blocos do LGPD Model Canvas) e o que foi preenchido, serão levantados os principais problemas e analisados quais os tipos de riscos para os direitos e liberdades das pessoas físicas, os titulares de dados

Posteriormente, ocorre a apresentação dos LGPD Model Canvas preenchidos por cada grupo, juntamente com sessões de brainstorming para proposições de ideias para adequação à LGPD e sugestões de soluções dos riscos identificados.

No segundo momento, ocorre a consolidação das sugestões no plano de ação, para detalhamento de cada medida sugerida e endereçamento das soluções de acordo com a ferramenta 5W2H, baseado no Toyotismo, que significa: *What*: o que deve ser feito? *Why*: por que precisa ser realizado? *Who*: quem deve fazer?; *Where*: onde será implementado?; *When*: quando deverá ser feito?; *How*: como será conduzido? *How much*: quanto custará?

Consolidação dos resultados e workshop final para apresentação: Os resultados da aplicação do artefato e todos os tipos de coletas de dados realizados, devem ser compilados e estruturados para um relatório final e workshop;

Workshop final para apresentação dos resultados: Reunião de aproximadamente uma hora para apresentação dos resultados anteriores e do plano de ação com as sugestões para próximos passos.

Entrevista final com os gestores: Nova entrevista com os gestores, onde aplica-se as mesmas questões da primeira entrevista, para que se possa estabelecer o comparativo: antes x depois da aplicação do artefato. Adicionalmente, novas questões são incluídas para avaliação do método: Se concordam com o método aplicado ou se sugerem alguma mudança. Se conseguiram aprender durante a aplicação do artefato. Se validam o método para fazer no restante da empresa. Levantar os aspectos positivos e negativos e sugestões de melhoria.

3.2 Avaliação do artefato na Indústria

A indústria escolhida para a realização do estudo de caso é do setor de embalagens e foi fundada em 1974, sendo o principal produto as caixas de papelão ondulado. Sua missão é desenvolver soluções criativas para embalagens. Fornecer produtos de alta qualidade com boa relação custo x benefícios e gerar prosperidade.

A empresa fica localizada em Barueri, na Grande São Paulo, possui uma fábrica com aproximadamente 15.000m² de área construída e atualmente conta com 200 colaboradores. A empresa é reconhecida pela qualidade dos seus produtos, o serviço diferenciado e agilidade no atendimento.

Os colaboradores participam das decisões e trabalham por projetos, por isso, destaca-se por ter equipes proativas, criativas e comprometidas. A sua cultura organizacional foi reconhecida pela Revista Exame, sendo considerada como uma das empresas mais empreendedoras do Brasil. Além disso, recebe por vários anos consecutivos o prêmio, de uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

3.2.1 Identificação do problema

Foi identificada uma necessidade de adequação à LGPD e treinamento dos colaboradores, devido aos dados pessoais tratados tanto no cenário interno, especialmente pelo RH da empresa, quanto no cenário externo, para atender seus clientes. A empresa, vêm sendo questionada em renovações contratuais e questionários, sobre a adequação à LGPD. Desta forma, para que mantenha os clientes atuais e possa conquistar novos, faz-se necessário a adequação.

Conforme consta na LGPD, a empresa precisa estar adequada, pois realiza a operação tratamento de dados pessoais em território nacional e esta tem por objetivo o fornecimento de bens ou serviços a indivíduos localizados no território nacional (BRASIL, 2018). Desta forma, destaca-se as atividades da área de recursos humanos, ações sociais, atendimento ao cliente, prospecção e vendas, entre outras.

3.2.2 Entrevista com os gestores: Passo 1 da aplicação do artefato

Para análise do cenário atual da empresa e com objetivo de mensurar o nível de conscientização a respeito da LGPD, realizou-se a entrevista no dia 05 de outubro de 2022, com cinco gestores da organização, sendo um representante de cada área, para análise das questões de privacidade e proteção de dados, sob o ponto de vista de cada setor. As perguntas estruturadas para a entrevista seguem o método, que prevê uma análise prévia à aplicação do workshop (passo 2).

A entrevista foi realizada no mesmo dia da aplicação do artefato, em uma sala reservada, onde cada participante foi chamado por vez, o que nos permitiu realizar de forma individualizada e respeitando a privacidade de cada respondente, o que deixou os participantes mais à vontade, para exporem suas ideias e necessidades. A entrevista na íntegra é detalhada no Quadro 5.

Quadro 5 - Entrevista com os gestores (continua)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização?	6	2	3	0	0
Justificativa	A Lei é nova e não temos tempo hábil para ler e estudá-la.	O pessoal ainda não sabe da importância e o significado. Incluindo até a área de qualidade.	A empresa como um todo não está preparada, não tem estrutura e os gestores não têm conhecimento, é algo novo para a empresa.	O assunto é novo para todos na organização	Não tem conhecimento.
De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados?	8	2	3	0	0
Justificativa	A questão da cultura é muito forte, somos uma empresa metanoia, falta apenas relacionar com a Lei.	Por não terem noção da importância e impacto.	Na mesma linha de resposta da pergunta anterior. Por não ter o conhecimento necessário sobre a LGPD, não é possível estabelecer o vínculo.	Não entende a relação ainda entre os temas.	Não tem conhecimento, desta forma, não é possível estabelecer o vínculo.
Você acredita que Métodos Ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados?	Sim	Não soube informar. No momento, não enxerga a intersecção entre eles.	Sim	Sim	Sim

Quadro 6 - Entrevista com os gestores (conclusão)

Justificativa	O visual é melhor para fixar, gravar as informações e estudar.	N/A	Está curiosa para compreender o processo.	Sempre acho que esse tipo de ferramenta ajuda em tudo! Por exemplo, auxilia bastante nos procedimentos da empresa.	Totalmente. As ferramentas visuais funcionam muito bem e quando é possível gamificar fica melhor ainda. Tudo fica mais próximo da realidade.
De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD?	6	8	5	0	2
Justificativa	Todo mundo precisa saber o que é e como fazer. Todos os setores mexem com dados pessoais e as operações devem estar em conformidade com a LGPD.	Já teve experiências anteriores com projetos de adequação à LGPD, e por isso, possui uma visibilidade melhor do que precisa ser feito.	Têm conhecimento de que são dados considerados confidenciais, mas não sabe o que fazer.	Ainda "está no escuro" não tem visibilidade do que precisa ser feito.	Primeiro é necessário ter conhecimento da LGPD e entender o que precisa ser feito. Especialmente nos setores e inclusive como expor isso para os colaboradores.

Fonte: Autora, 2023.

Analisando o conteúdo, destaca-se a palavra conhecimento sendo citada por 6 vezes, o que demonstra a necessidade da conscientização na organização, conforme ilustrado na nuvem de palavras Figura 17, elaborada com o conteúdo da entrevista.

questão e a média da nota para o nível de conscientização ficou em 2,6. Um dos entrevistados, destacou que o assunto é novo para todos da organização.

Ao serem questionados sobre a cultura organizacional atrelada a privacidade e proteção de dados, a maioria respondeu com a mesma nota da questão anterior, e relatam a dificuldade de vincular os temas, visto que, não possuem o conhecimento necessário a respeito da LGPD.

Além da conscientização a respeito da LGPD, mostrou-se a necessidade de também abordarmos os pilares da criação do LGPD Model Canvas: Canvas, *Design Thinking*, Métodos Ágeis e *Privacy by Design*. Na terceira questão, 80% dos participantes responderam que acreditam que as ferramentas visuais e colaborativas podem contribuir no processo de adequação a LGPD. Este resultado foi fundamental para considerarmos estes temas no workshop (passo 2).

As entrevistas e análises, apontaram sobre a importância de colocar-se luz sobre o que precisava ser feito nos processos de negócio para que estivessem adequados a LGPD. Na quarta questão ao serem questionados sobre a nota para a visibilidade do que precisaria ser feito nos processos para estarem adequados à LGPD, a nota média foi 4,2, um dos colaboradores disse “estar no escuro” sobre o que precisava ser feito.

3.2.3 Workshop com os gestores: Passo 2 da aplicação do artefato

O treinamento precisava esclarecer para os colaboradores do que se tratava a LGPD, esclarecer os tipos de dados pessoais, papéis e responsabilidades, aplicação territorial da lei, possíveis incidentes envolvendo os dados pessoais, penalizações entre outros tópicos. Além disso, observou-se a necessidade de abordar o reflexo da LGPD em atividades do dia a dia, analisando a jornada dos clientes e colaboradores, durante todo o ciclo de vida dos dados pessoais, desde a coleta até o descarte.

A workshop foi realizado no dia 05 de outubro de 2022, logo após a entrevista e estavam presentes todos os representantes de cada área de negócio, além dos cinco participantes da entrevista, além do gerente de RH, ponto focal para a realização desta pesquisa. A apresentação seguiu os tópicos propostos no método. No momento que foram convidados a refletir sobre a missão, visão e valores da empresa, vinculou-se a importância das questões de privacidade e proteção de dados, estarem inseridas na cultura organizacional. Levantaram-se os seguintes pontos:

- Para realizar a missão, precisam das pessoas, conseqüentemente, precisam respeitar a privacidade e as questões de segurança dos dados pessoais tratados;
- A necessidade de cuidar dos parceiros e fornecedores, que tratam dados pessoais em seu nome;
- Respeito e integridade são parte dos valores da empresa e desta forma, passam pela ética ao cuidar das informações pessoais, bem como, a relação de confiança com os clientes, colaboradores e parceiros.
- Pensando na visão da empresa e o seu diferencial competitivo, entende-se que é importante cuidar das informações que são confidenciais, pois são consideradas também patrimônio da empresa.
- Desta forma, após o *brainstorm* foi criado em conjunto com os participantes o slogan para a cultura da privacidade: “*Surpreender com soluções criativas, respeitando a privacidade e gerando prosperidade*”.

Após a apresentação, os participantes precisaram votar os 5 processos de negócio que iriam eleger para a aplicação do LGPD Model Canvas passo 3.

3.2.4 Aplicação do LGPD Model Canvas: Passo 3 do artefato

Os participantes tiveram que escolher os cinco processos para aplicação no LGPD Model Canvas e adotaram como critério a necessidade de adequação à LGPD de acordo com os tipos de dados coletados, especialmente as áreas que coletavam dados considerados sensíveis. Desta forma, escolheram os 5 processos abaixo para mapeamento no LGPD Model Canvas:

- a) Recrutamento e seleção. Área responsável: RH;
- b) Cadastro de clientes. Área responsável: Comercial.
- c) Visita social. Área responsável: RH;

- d) Gestão de Acessos. Área responsável: TI;
- e) Admissão. Área responsável: RH;

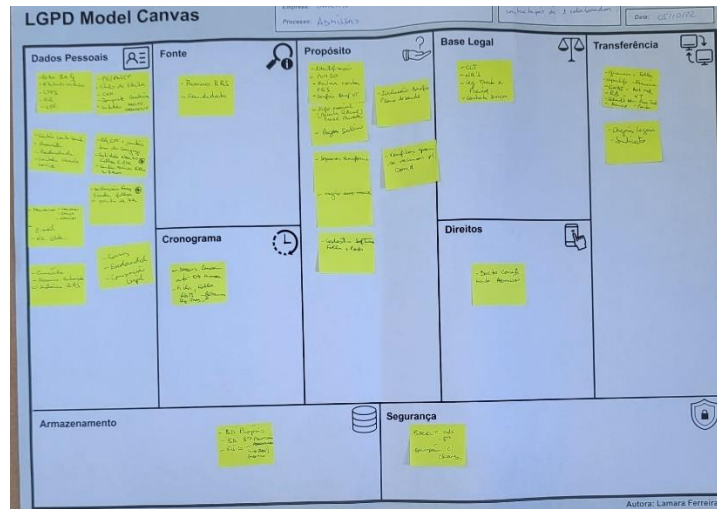
A aplicação do LGPD Model Canvas foi dividida em dois momentos: primeiro o preenchimento do LGPD Model Canvas por cada área, sendo que no primeiro momento os responsáveis do setor se reuniram para preenchimento para o processo escolhido seguindo o método citado no Quadro 2: Blocos do LGPD Model Canvas. No segundo momento, apresentaram o resultado para todo o grupo e foram questionadas necessidades de aprofundamento nos processos, ajustes e melhorias, seguindo os princípios do *Design Thinking*, como: empatia e que várias cabeças juntas pensam melhor do que sozinhas e os benefícios das seções de *brainstorm*. Nessa segunda parte, foram feitas anotações sobre as sugestões e soluções para adequação à LGPD e endereçamento no plano de ação.

Observou-se durante o preenchimento do LGPD Model Canvas surgiram algumas dúvidas, sobre as bases legais. Observou-se que durante o próprio preenchimento já surgiam questões como: “Mas, eu posso continuar fazendo dessa forma agora com a LGPD?” E surgia necessidade de intermediar e orientá-los a colocar o processo no LGPD Model Canvas de acordo com o cenário presente, como era feito naquele momento e que as necessidades de ajustes, seriam discutidas posteriormente quando apresentadas para todo o grupo. O preenchimento durou em torno de 30 minutos e a apresentação para o grupo também e foi neste segundo momento, que se observou por todo o grupo os benefícios reais da ferramenta *Design Thinking*, pois o olhar de outra pessoa de uma diferente conseguia trazer questões e cenários, que o “dono do processo” não havia pensado e nesse momento, chegavam num consenso e ajustavam no LGPD Model Canvas. Alguns questionamentos que foram feitos:

- O colaborador dá o aceite formal para o tratamento destes dados?
- Como o cliente poderia fazer para exercer seus direitos?
- Se haveria necessidade de coletar todos aqueles dados, para aquele processo, se não estariam excessivos de acordo com a necessidade levantada?

Desta forma, após preenchimento a apresentação de todos os cinco processos e anotações, consolidou-se a versão final dos cinco processos conforme as figuras abaixo:

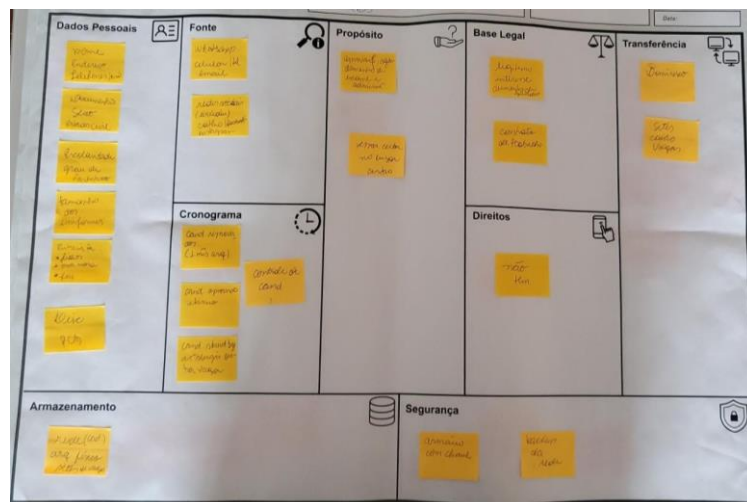
Figura 19 - Processo de admissão



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que no processo de admissão são coletados diversos dados pessoais e sensíveis, que não incluem em seus formulários de coleta, de acordo com a coluna Direitos, nenhuma informação a respeito de como o titular poderá exercer os seus direitos. Isso poderá ser considerado nos canais de coleta, de acordo com a coluna Fonte. Importante destacar, que na coluna transferência constatou-se diversas empresas que recebem estes dados pessoais dos colaboradores e que precisam ter revisados os contratos e que alinhamentos realizados, para devida adequação à LGPD.

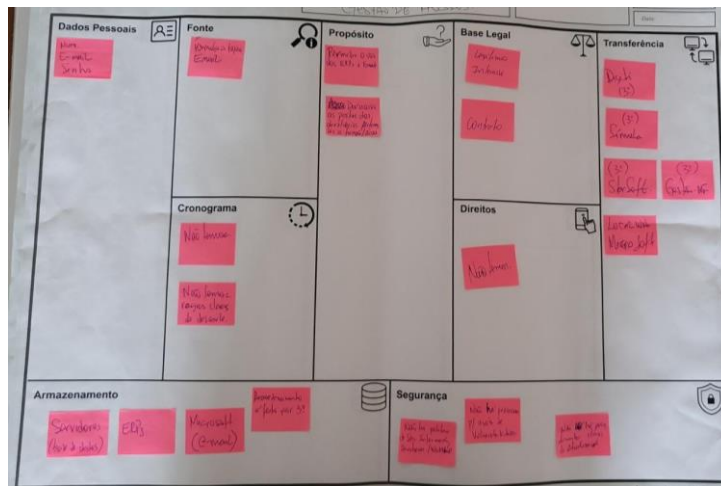
Figura 20 - Processo de recrutamento e seleção



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que na coluna Dados Pessoais, existem dados que podem ser levantados na entrevista, que precisam de alinhamento e conscientização prévia do gestor responsável pela vaga, para que durante a entrevista sejam coletados somente dados necessários. Nas demais colunas, contatou-se necessidades de ajustes e revisão para adequação, que foram detalhadas no plano de ação.

Figura 21 - Processo de Gestão de Acesso



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que no processo de Gestão de Acessos, já ocorre a minimização e somente os dados necessários são coletados, para a criação dos acessos dos colaboradores. No entanto, na Coluna armazenamento e Segurança, verificou-se que os componentes tecnológicos estão sem revisão de atualizações, gestão de vulnerabilidades e sem uma política de segurança implementada, bem como, disseminada na organização. Estes pontos serão detalhados no plano de ação.

No processo cadastro de clientes, verificou-se que a empresa coleta dados de colaboradores de outras empresas, para as relações comerciais, como por exemplo e-mail e telefone dos responsáveis pela área comercial. No entanto, foi constatado que o titular na coluna Direitos, não tem a possibilidade de exercer os seus direitos, especialmente o de não estar mais na base de cadastro para envio de e-mails. Desta forma, este ponto será alisado e proposta as possíveis soluções no plano de ação.

As análises dos mapeamentos e necessidades de ajustes dos processos para adequação a LGPD, ocorreu durante o passo 3 do artefato, enquanto os colaboradores apresentaram os seus preenchimentos no LGPD Model Canvas e revisaram em conjunto de forma colaborativa, no formato de *brainstorm*, o que poderia ser ajustado e melhorado para conformidade com a LGPD.

Foram realizadas as anotações, com as sugestões dos participantes para melhorias nos processos e ajuste para adequação a LGPD, para endereçamos das necessidades no plano de ação. Após a aplicação do LGPD Model Canvas, transportamos para um Excel cada processo mapeado no LGPD, para que a empresa pudesse ter também o mapeamento digitalizado.

Foram questionados na entrevista final com os gestores, as mesmas questões da primeira entrevista, para estabelecer o comparativo: antes x depois da aplicação do artefato. Adicionalmente, novas questões foram incluídas para avaliação do método: Se concordam com o método aplicado ou se sugerem alguma mudança. Se conseguiram aprender durante a aplicação do artefato. Se validam o método para fazer no restante da empresa. Quais os aspectos positivos e negativos e sugestões de melhoria.

Foram sugeridas as seguintes medidas no plano de ação, apresentado à organização:

- Processo de admissão:
 - A empresa já faz a minimização na coleta dos dados, no entanto, o solicitante da vaga que também precisa ter conhecimento da LGPD e respeitar a privacidade, pois participa do processo seletivo. Desta forma, recomenda-se a conscientização dos solicitantes, seguida da formalização de um procedimento;
 - Na coluna cronograma, referente ao tempo de retenção e descarte, observou-se que é necessário implementar um procedimento com o tempo necessário para a guarda e posteriormente, o descarte. Tanto nos meios físicos, quanto digitais;

- Na coluna direitos dos titulares, faz-se necessário implementar procedimentos internos para atender os titulares, com as demandas referente as questões de privacidade e proteção de dados. Recomenda-se a nomeação do DPO e a criação do comitê, para gestão das demandas e criação de um canal de comunicação, como por exemplo: privacidade@nome_da_empresa.com.br. Além disso, deve-se incluir este canal na política de privacidade, que deve estar presente no site na empresa e nos documentos do processo de admissão que possuem coleta de dados pessoais. Desta forma, em caso de dúvidas ou solicitações, o titular sabe como exercer os seus direitos.
- Na coluna base legal, verificou-se que a empresa tem um termo de consentimento, no entanto, ele precisa ser revisado e atualizado para adequação a LGPD.
- Processo de visitas sociais:
 - Na coluna de dados pessoais, foi verificado que diversos dados pessoais e sensíveis são coletados sem tratamento. Cabe a ação de revisão para eventual minimização e termo de consentimento para que o titular possa consentir de forma livre a coleta de dados pessoais.
 - Na coluna de armazenamento e segurança, verificou-se que o arquivo pode ser acessado por outras pessoas que não deveriam ter acesso e desta forma, gera um risco com relação a violação de dados pessoais. Desta forma, recomenda-se outro local seguro (foi mencionado a respeito do local reservado para o RH) e com gerenciamento de acessos, apenas para pessoas autorizadas;
 - Na coluna cronograma, foi identificado que não há um período de retenção estabelecido e é necessário ser verificado, bem como, o descarte após expiração;
 - Na coluna transferência, foi verificado que em alguns casos os dados podem ser transferidos para a prefeitura e, desta forma, o titular precisa ter visibilidade desse processo que a base legal que legitima. Desta forma, isto precisa ser refletido no termo de consentimento para coleta, esclarecido abaixo.

- Na coluna de base legal, foi verificado, conforme mencionado anteriormente, que a empresa não possui hipótese legal para tratamento e desta forma, precisa verificar a possibilidade do consentimento, respeitando as regras para o consentimento definidas no Art. 8º;
- Na coluna direitos dos titulares, faz-se necessário implementar procedimentos internos para atender os titulares, com as demandas referente as questões de privacidade e proteção de dados, citadas anteriormente e recomendamos ser refletidas em todos os canais de comunicação, onde há a coleta de dados pessoais;
- Processo de Gestão de Acessos:
 - Na coluna transferência, destacou-se o uso de diversas plataformas e estas, precisam estar adequadas a LGPD, desta forma, precisam ser revisados os contratos com estes fornecedores;
 - Na coluna segurança e armazenamento foram destacados alguns pontos que precisam serem verificados:
 - Não existe uma política de segurança da informação (também conhecida pela sigla, PSI): Esta, precisa ser criada e divulgada incluindo campanhas de conscientização e treinamentos;
 - Quando o colaborador é demitido em alguns casos o acesso permanece e isso já causou problemas no passado. A empresa precisa implementar estes procedimentos de bloqueio e desativação (que devem fazer parte da PSI supracitada);
 - Não há controle de atualizações nos servidores, sistemas e demais componentes tecnológicos. Desta forma, faz-se necessário a criação e implementação de uma política para gestão de vulnerabilidades. Este ponto foi reconhecido pelos participantes, como algo muito importante que precisa ser priorizado.
 - Na coluna direitos dos titulares, recomenda-se as ações supracitadas do processo anterior, especialmente a disponibilização do link da política nos canais onde há a coleta e comunicação com os titulares.

- Processo de Cadastro de Clientes:
 - Na coluna de dados pessoais, percebemos que mesmo sendo um cliente pessoa jurídica, há a coleta de dados pessoais dos colaboradores de outras empresas, para exercício das atividades comerciais e que desta forma, precisam de adequação e tratamento, como por exemplo, os dados dos caminhoneiros;
 - Na coluna direitos dos titulares, recomenda-se as ações supracitadas nos processos anteriores e destaca-se a necessidade de implementar o direito do esquecimento, mais comum nos processos comerciais. Também é importante citar o canal de privacidade mencionado anteriormente, nos canais de comunicação com os clientes e locais onde há a coleta;
 - Na coluna segurança, verificou-se a importância de implementar controle de acesso e gestão dos perfis, para que pessoas que não sejam autorizadas, não consigam consultar e editar dados;
 - Na coluna cronograma, não há processo implementado para controle do período de armazenamento destes dados e após expiração, realização do descarte. Recomenda-se implementar esta rotina, para após um determinado tempo sem contato ou com o contrato cancelado, realizar o descarte.

- Processo de Recrutamento e seleção:
 - Na coluna dados pessoais, pode ser analisada a possibilidade de minimização para coletar apenas o que é necessário para avaliação do candidato e entrevista;
 - Na coluna fonte, pode-se verificar o uso do WhatsApp pessoal e recomenda-se o ajuste para uma ferramenta corporativa, para gestão e controle de acessos;
 - Na coluna cronograma, não há nada implementado para gestão dos dados pessoais. Foram sugeridos 2 pontos: aviso por e-mail ao candidato que não foi aprovado e descarte do currículo; candidatos que há a intenção de contratar no futuro, solicitar o consentimento para armazenar por 6 meses e após este período, realizar o descarte;

- Na coluna, direitos dos titulares, acima como os demais processos não há nada implementado e recomendamos:
 - Criação da política de privacidade;
 - Nomeação do DPO e comitê de privacidade e proteção de dados;
 - Criação do canal de comunicação: privacidade@nomedaempresa.com.br
 - Criação dos procedimentos para atendimento dos direitos dos titulares;
 - Disponibilização do link da política (ou também o qr code) nos canais onde há a coleta de dados pessoais e comunicação com os clientes internos e externos;

Foram totalizadas 28 ações para ajustes e melhorias no plano de ação, que foram consolidadas no relatório conclusivo e apresentadas para a organização.

A apresentação final foi realizada do dia 17 de novembro de 2022, onde foram abordadas as sugestões do plano de ação, com os próximos passos para a adequação à LGPD. Após a apresentação, realizou-se a entrevista, com cinco gestores da organização, os mesmos que participaram da entrevista anterior, para que pudesse ser estabelecido um antes e depois, da aplicação do artefato. A entrevista na íntegra é detalhada no Quadro 7.

Quadro 7 - Entrevista com os gestores após aplicação do artefato (continua)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização?	10	10	10	8	7
Justificativa	Mudou totalmente a visão. Antes, era algo distante e agora está pertinho e mais fácil de entender, aquilo que antes era um “bicho de 7 cabeças”.	Deu para ver a importância e oportunidade para os nossos negócios.	Adorei o método! Consegui enxergar tudo do começo ao fim e ficou tudo muito claro.	Sim. Melhorou muito a conscientização. O conhecimento é o nosso alicerce, mas ainda temos que aprofundar nos detalhes, como melhoria contínua um PDCA.	Aprendi bastante, mais ainda quero aprender muito mais.

De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados?	10	8	5	6	7
Justificativa	Agora conseguimos relacionar a cultura organizacional da empresa com a LGPD.	Agora as pessoas já estão pensando sobre isso, vendo a LGPD no dia a dia, ouvindo sobre isso. Tudo ficou mais próximo.	É uma sementinha que foi plantada e precisa agora ser regada por nós para colher os frutos.	Porque agora vai acontecer. Fazer virar a cultura, faz parte do nosso trabalho diário.	A organização deve fechar a agenda dos membros do comitê para falarmos destes temas e priorizarmos as iniciativas.

Quadro 7 - Entrevista com os gestores após aplicação do artefato (conclusão)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Você acredita que métodos ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Ajudou muito um método visual, pois antes não sabia por onde começar. Agora de uma vela apagada, viramos um holofote.	Agora consegui enxergar a relação e como facilitou as coisas utilizar ferramentas visuais. Ficou mais prático, gostei bastante.	Sim contribuiu muito.	Facilitou muito! O LGPD Model Canvas é rápido, direto e objetivo. Não te permite enrolar e te “puxa” para o que você precisa falar e levantar. Encaixa perfeitamente no ciclo PDCA.	O LGPD Model Canvas fez enraizar! É muito visual, nos despertou e fixou no que precisava ser levantado e feito.
De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD?	10	10	10	10	8

Justificativa	Fui fazer as visitas aos colaboradores já com outro olhar. Agora já sei o que fazer, o que posso e não posso coletar de dados pessoais.	Melhorou muito e vamos seguir as orientações do plano de ação. Mostrou coisas importantes que não podem passar em branco.	Agora é seguir a estrutura fornecida para colocar em prática os ajustes necessários.	Deu um bom norte. Trouxe visibilidade sobre o que precisa ser feito e trouxe as responsabilidades da nossa equipe, que são discutidas em treinamentos e reuniões estratégicas.	Ficou muito mais claro! E tivemos também a visão dos outros processos como TI, RH, Comercial e visão deles interrelacionados com a LGPD.
---------------	---	---	--	--	--

Os resultados da entrevista final, demonstraram a importância da capacitação dos colaboradores, pois a nota média para o nível de conscientização mudou de 2,6 para 9,0. Um dos entrevistados, destacou que foi possível enxergar tudo do começo ao fim e que ficou muito claro.

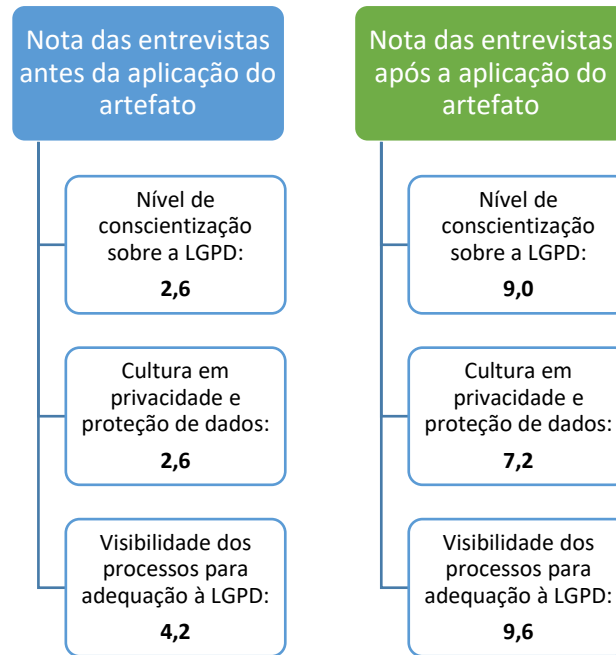
Ao serem questionados sobre a cultura organizacional atrelada a privacidade e proteção de dados, houve a mudança da nota média de anterior que foi 2,6 para 7,2. Um dos entrevistados ressaltou que agora estou pensando sobre o tema e vendo a LGPD no dia a dia, que tudo ficou mais próximo. Outro participante destacou que foi possível relacionar a LGPD com a cultura organizacional.

Além da conscientização a respeito da LGPD, foi abordado no workshop os pilares da criação do LGPD Model Canvas: *Canvas*, *Design Thinking*, Métodos Ágeis e *Privacy by Design*. Na terceira questão, 100% dos participantes responderam que acreditam que as ferramentas visuais e colaborativas podem contribuir. Um dos participantes trouxe a analogia que antes do LGPD Model Canvas era uma vela apagada e que após, virou um holofote. Outro participante, ressaltou com o framework facilitou muito e que é rápido, direto e objetivo.

Na quarta questão ao serem questionados sobre a nota para a visibilidade do que precisaria ser feito nos processos para estarem adequados à LGPD, a média na primeira entrevista foi de 4,2 e após o artefato subiu para 9,6. Um dos participantes destacou que trouxe visibilidade sobre o que precisa ser feito e trouxe as responsabilidades da equipe, que serão discutidas em treinamentos e reuniões estratégicas.

Um comparativo das notas médias antes e após a aplicação do artefato, é demonstrado na Figura 24.

Figura 24: Nota média antes e após o artefato na indústria



Fonte: Autora, 2023.

Foram questionados também se foi possível aprender durante a aplicação do artefato e 100% responderam que sim e destacaram o fator de ser algo dinâmico e que ao colocar em prática conseguiram aprender.

Ao serem questionados a respeito do método ser aplicado para o restante da empresa, 100% responderam que concordam e um dos entrevistados destacou que não imagina mais sendo feito de outra forma. Todos os entrevistados concordaram com o método e a maioria destacou como positivo a questão da objetividade e facilidade. Como oportunidade de melhoria dois participantes destacaram que poderia ter mais horas para o workshop e aplicação do artefato, os demais não tinham nenhum ponto para melhoria. Ao serem questionados sobre pontos negativos, 100% dos participantes informaram não ter nenhum ponto negativo para registrar.

3.3 Avaliação do artefato no Hotel

O hotel escolhido para a realização do estudo de caso foi reaberto em 8 de agosto de 2022, após ter as suas atividades encerradas na pandemia da covid-19 e conta com 42 colaboradores. A missão do hotel é trazer uma experiência de paz, lazer e hospitalidade a poucos minutos de São Paulo e está localizado no município de Embu das Artes.

Além da hospedagem, na qual recebe principalmente famílias, o hotel também recebe eventos corporativos com capacidade para até mil pessoas.

3.3.1 Identificação do problema

Foi identificada uma necessidade de adequação à LGPD e treinamento dos colaboradores, devido aos dados pessoais tratados especialmente no cenário externo das hospedagens, que incluem o tratamento de diversos dados pessoais e ações do cotidiano do setor hoteleiro, que envolvem o cuidado com a privacidade dos clientes. O hotel, vêm sendo questionado pelos hóspedes sobre a adequação à LGPD, especialmente no cenário do *check-in*, no qual os dados pessoais são coletados. Além disso, o setor de RH tem a responsabilidade de tratar essas questões internamente, tanto no cuidado com os dados dos colaboradores, quanto na disseminação dos comunicados e treinamentos a respeito da temática.

3.3.2 Entrevista com os gestores: Passo 1 da aplicação do artefato

Para análise do cenário atual da empresa e com objetivo de mensurar o nível de conscientização a respeito da LGPD, realizou-se a entrevista no dia 17 de outubro de 2022, com cinco gestores da organização, cada um representante de uma área, para análise das questões de privacidade e proteção de dados, sob o ponto de vista de cada setor.

A entrevista foi realizada no mesmo dia da aplicação do artefato, em uma sala reservada. A entrevista na íntegra é detalhada no Quadro 8.

Quadro 8 - Entrevista com os gestores (continua)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização?	5	0	0	4	7
Justificativa	Ainda não conversaram conosco a respeito.	Ainda não tivemos a abordagem do tema.	Não conversaram ainda sobre o assunto. Tem uma noção por já ter pesquisado, mas todos precisam estar na mesma página e haver comunicação.	Não temos conhecimento ainda.	Já estudei sobre a LGPD e preciso aprofundar. Vi que é fundamental para gestão e estratégia e vai nos ajudar em diversas situações com os nossos clientes.
De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados?	5	0	0	4	5
Justificativa	Necessário alinhar a respeito para poder vincular com a Lei.	Por ainda estarmos iniciando no tema.	É um processo que começará a ser criado a partir de agora.	Mesmo ponto da anterior, ainda não temos conhecimento.	Estão formando esses pilares agora, está em construção.
Você acredita que Métodos Ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados?	Sim	Sim.	Sim	Sim	Sim

Quadro 8 - Entrevista com os gestores (conclusão)

Justificativa	Métodos visuais são muito importantes	Um ajuda o outro, todos trabalham em equipe e os setores se ajudam.	Se todos tiverem consciência e saberem o porquê.	As ferramentas visuais sempre ajudam bastante e facilitam a comunicação.	Com certeza. Sem equipe não conseguimos fazer nada, a nossa integração junto as ferramentas serão fundamentais.
De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD?	5	4	5	5	5
Justificativa	Está pouco claro, pois precisamos do alinhamento.	Temos muito a melhorar por estarmos ainda no início. A comunicação entre todos será muito importante.	Precisamos melhorar a visibilidade.	Precisamos melhorar o nosso conhecimento para ter visibilidade do reflexo nos processos.	Como estamos retomando agora os nossos processos também estão em formação. Estão nascendo agora e será imprescindível, envolver a LGPD, bem como, comunicação com os colaboradores.

Fonte: Autora, 2023.

Analisando o conteúdo, destaca-se a palavra comunicação sendo citada por 4 vezes, o que demonstra a necessidade de envolver os colaboradores e promover a conscientização, conforme ilustrado na nuvem de palavras Figura 17, elaborada com o conteúdo da entrevista.

O levantamento apontou para a necessidade de capacitação dos colaboradores. Pois, a falta de conhecimento a respeito da lei foi relatada pela maioria dos participantes e a média da nota para o nível de conscientização ficou em 3,2.

Ao serem questionados sobre a cultura organizacional atrelada a privacidade e proteção de dados, a nota média ficou 2,8 e relatam a dificuldade de vincular os temas, visto que, não possuem o conhecimento necessário a respeito da LGPD e que a própria cultura organizacional do hotel, está sendo estabelecida aos poucos, com o processo de reabertura.

Na quarta questão ao serem questionados sobre a nota para a visibilidade do que precisaria ser feito nos processos para estarem adequados à LGPD, a nota média foi 4,8, um dos colaboradores destacou que precisa melhorar e que o fator comunicação será muito importante.

3.3.3 Workshop com os gestores: Passo 2 da aplicação do artefato

O treinamento precisava esclarecer para os colaboradores do que se tratava a LGPD, para a grande maioria era o primeiro contato com a temática, além disso, observou-se a necessidade de abordar o reflexo da LGPD em atividades do dia a dia do hotel, analisando a jornada dos hóspedes, durante todo o ciclo de vida dos dados pessoais, desde a coleta até o descarte.

A workshop foi realizado no dia 17 de outubro de 2022, logo após a entrevista e estavam presentes todos os representantes de cada área de negócio, além dos cinco participantes da entrevista, a apresentação seguiu todos os tópicos propostos no método. Após refletir sobre a missão, visão e valores da empresa, vinculou-se a importância das questões de privacidade e proteção de dados, estarem inseridas na cultura organizacional. Levantaram-se os seguintes pontos:

- A missão do hotel é trazer tranquilidade, conforto e lazer para os hóspedes, especialmente famílias, que estão buscando um ambiente de natureza e paz, próximo da capital paulista.

Desta forma, após o *brainstorm* foi criado em conjunto com os participantes o slogan para a cultura da privacidade: “*Lazer e hospitalidade, para encantar os nossos clientes e cuidar da privacidade*”.

Após a apresentação, os participantes precisaram votar os 5 processos de negócio que iriam eleger para a aplicação do LGPD Model Canvas passo 3.

3.3.4 Aplicação do LGPD Model Canvas: Passo 3 do artefato

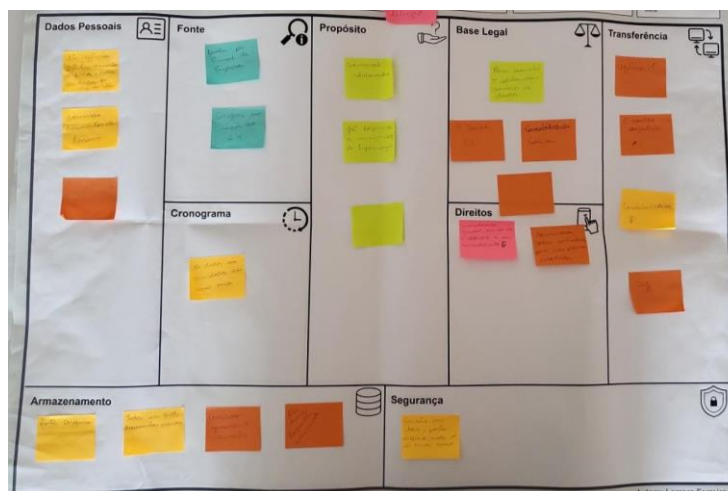
Os participantes tiveram que escolher os cinco processos para aplicação no LGPD Model Canvas e adotaram como critério a necessidade de adequação à LGPD de acordo com os tipos de dados coletados, especialmente as áreas que coletavam dados considerados sensíveis. Desta forma, escolheram os 5 processos abaixo para mapeamento no LGPD Model Canvas:

- a) Recrutamento e seleção: RH;
- b) Campanhas de Marketing: Comercial;
- c) Check-in e check-out: Atendimento;
- d) Portaria: Atendimento;

A aplicação do LGPD Model Canvas foi dividida em dois momentos: primeiro o preenchimento do LGPD Model Canvas por cada área, sendo que no primeiro momento os responsáveis do setor se reuniram para preenchimento para o processo escolhido seguindo o método citado no Quadro 2: Blocos do LGPD Model Canvas. No segundo momento, apresentaram o resultado para todo o grupo e foram feitas anotações sobre as sugestões e soluções para adequação à LGPD e endereçamento no plano de ação.

Desta forma, após preenchimento a apresentação de todos os cinco processos e anotações, consolidou-se a versão final dos cinco processos conforme as figuras abaixo:

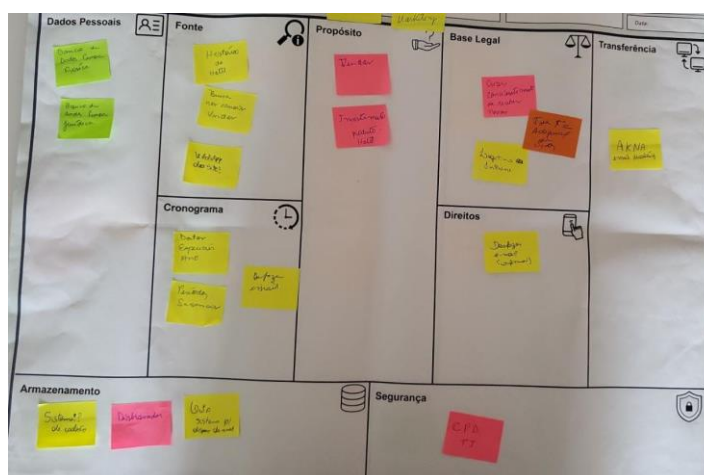
Figura 27 – Recrutamento e seleção



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que no processo de recrutamento são coletados diversos dados pessoais sem necessidade, visto que eles são reaproveitados para a admissão caso o candidato seja aprovado. Direitos, nenhuma informação a respeito de como o titular poderá exercer os seus direitos. Isso poderá ser considerado nos canais de coleta, de acordo com a coluna Fonte. Importante destacar, que na coluna transferência constatou-se diversas empresas que recebem estes dados pessoais dos colaboradores e que precisam ter revisados os contratos e que alinhamentos realizados, para devida adequação à LGPD.

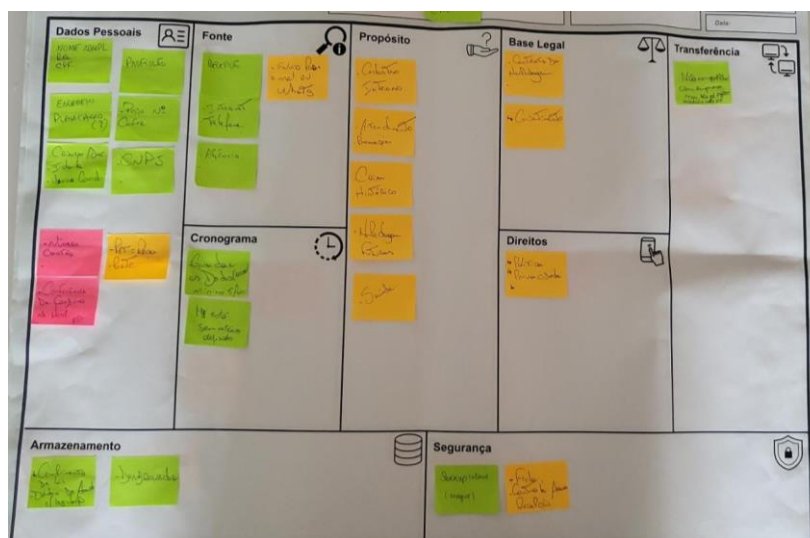
Figura 28 – Campanhas de Marketing



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que na coluna Dados Pessoais, são coletados os dados nome e e-mail, porém, na coluna base legal, não consta o consentimento para todos os canais citados na coluna fonte. Na coluna direitos, constatou-se que atualmente o cliente não tem a opção de se “descadastrar”, para deixar de receber os e-mails e exercer este importante direito como titular.

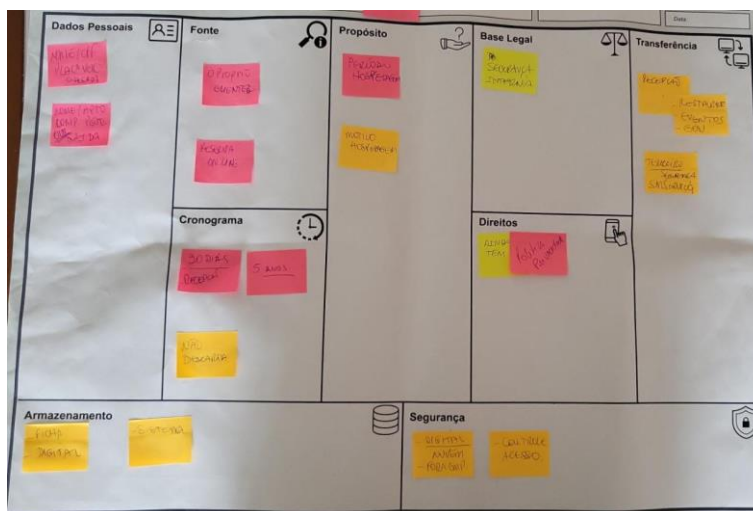
Figura 29 - Processo de *Check-in* e *Check-out*



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que no processo de *check-in*, ocorre a coleta de diversos dados pessoais, incluindo dados de crianças e dados sensíveis de saúde. No entanto, que na coluna propósito tais dados para aproveitados também para o envio de campanhas de marketing, o que não está refletido na coluna base legal, pois não possui um consentimento explícito implementado. Sobre o *check-out*, são solicitados os dados para pagamento, a conferência de consumo e assinatura do cliente. Na coluna direitos, verificou-se que os clientes na recepção podem questionar sobre a coleta de dados, porém não há a política de privacidade e avisos, para facilitar a consulta. Ainda sobre a análises da recepção, verificou-se na coluna armazenamento e segurança que os documentos são armazenados em pastas físicas sem qualquer tipo de controle de acessos. Estes pontos serão detalhados no plano de ação, com as devidas sugestões para solução, que foram propostas no *brainstorm*.

Figura 30 - Portaria



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que no processo da portaria são solicitados dados pessoais como nome do cliente, CPF e placa do veículo. De mesma forma assim como nos demais processos, há a ausência de canais para o titular exercer os seus direitos, conforme consta na respectiva coluna. Na coluna finalidade verificou-se que está adequado, pois coleta e utiliza somente o necessário para o propósito pretendido, que pode ser a entrada no hotel ou reserva on-line.

As análises dos mapeamentos e necessidades de ajustes dos processos para adequação a LGPD, ocorreu durante o passo 3 do artefato, enquanto os colaboradores apresentaram os seus preenchimentos no LGPD Model Canvas e revisaram em conjunto de forma colaborativa, no formato de *brainstorm*, as sugestões de ajustes e soluções para conformidade com a LGPD.

Foram realizadas as anotações, com as sugestões dos participantes para melhorias nos processos, para endereçamos das necessidades no plano de ação. Após a aplicação do LGPD Model Canvas, transportamos para um Excel cada processo mapeado, para que a empresa pudesse ter também o mapeamento digitalizado.

Foram sugeridas as seguintes medidas no plano de ação, apresentado à organização:

- Processo de recrutamento e seleção:
 - O processo de seleção deve ser segregado do processo de admissão, para coletar apenas o que é necessário para a análise do candidato e realização da entrevista. Desta forma, irá cumprir o princípio da minimização.

- É necessário criar a política de privacidade e disponibilizar o link para consulta desde o primeiro contato durante o recrutamento.
- Na coluna direitos dos titulares, faz-se necessário implementar procedimentos internos para atender os titulares, com as demandas referente as questões de privacidade e proteção de dados. Recomenda-se a nomeação do DPO e a criação do comitê, para gestão das demandas e criação de um canal de comunicação, como por exemplo: privacidade@nome_da_empresa.com.br. Além disso, deve-se incluir este canal na política de privacidade, que deve estar presente no site na empresa e nos documentos do processo de admissão que possuem coleta de dados pessoais. Desta forma, em caso de dúvidas ou solicitações, o titular sabe como exercer os seus direitos.
- Foi destacado pelo RH que há contratação de *freelas* e/ou por temporada. Desta forma, foi sugerido realizar a conscientização sobre as questões de privacidade e LGPD, logo no momento inicial, como parte do “kit de boas-vindas”. Além disso, identificou-se a necessidade de refletir as cláusulas sobre privacidade e proteção de dados, em tais contratos.
- Na coluna cronograma foi levantada a necessidade de implementação do descarte de currículos ou a criação do consentimento do titular, para que o currículo possa ser mantido na base.
- Processo de campanhas de marketing:
 - Na coluna base legal, foi identificado que é necessário incluir o consentimento para envio das campanhas de marketing;
 - Na coluna direitos, foi verificado que é necessário criar a política de privacidade e disponibilizar no site e demais canais de atendimento onde coletam dados pessoais e interagem com o cliente, como: e-mail, *WhatsApp* e no site.
 - Na coluna cronograma e direitos, foi verificado que o dado não pode ser descartado, tampouco o cliente consegue exercer seu direito de solicitar a exclusão da lista de e-mails. Desta forma, é necessário implementar o processo de *opt-out*, para que cliente poder se descadastrar e sair da lista de e-mails, para não receber mais contatos.

- Processo de check-in:
 - Na coluna propósito, verificou-se se os dados do check-in são aproveitados para a finalidade de marketing, desta forma, é necessário implementar o consentimento para envio de promoções. É recomendável deixar um campo para o cliente marcar se deseja receber e refletir isso no sistema que envia e-mails, pois se o cliente marcar que não deseja, não poderá enviar as promoções.
 - Informar ao lado do campo de coleta de dados sensíveis a legislação que permite tal coleta, assim torna mais transparente a coleta. Por isso, é importante informar, como por exemplo, no cenário de vacinação.
 - Na coluna direitos, verificou-se a necessidade incluir a política de privacidade em todos os canais que o cliente pode fazer o check-in on-line e no presencial. Foi sugerido disponibilizar um qr-code na recepção.
 - Na coluna armazenamento e segurança, destacou-se a necessidade armazenar os dados de clientes que estão na recepção em outro local. Foi sugerido outro local do hotel, com acesso protegido e controlado, somente para pessoas autorizadas poderem acessar.

- Processo Portaria:
 - Verificou-se que assim como no processo de *check-in*, é necessário criar a política de privacidade e disponibilizar na portaria. Sugeriu-se disponibilizar via qr-code.

Foram totalizadas 12 ações para ajustes e melhorias no plano de ação, que foram consolidadas no relatório conclusivo e apresentadas para a organização.

A apresentação final foi realizada do dia 10 de novembro de 2022, onde foram abordadas as sugestões do plano de ação, com os próximos passos para a adequação à LGPD. Após a apresentação, realizou-se a entrevista, com cinco gestores da organização, os mesmos que participaram da entrevista anterior, para que pudesse ser estabelecido um antes e depois, da aplicação do artefato. A entrevista na íntegra é detalhada no Quadro 9.

Quadro 9 - Entrevista com os gestores após aplicação do artefato (continua)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização?	10	10	8	9	9
Justificativa	Agora tenho conhecimento, sei o que podemos e não podemos fazer. O que são os dados sensíveis e os cuidados que temos que ter.	Sem dúvidas. Quando temos conhecimento do tema é outra história.	A Lei ainda é muito nova e ainda estamos aprendendo e precisamos nos atualizar sempre. O tema não pode “morrer”.	Aprendi bastante.	A LGPD é super válida para o nosso cenário. A educação sobre o tema é fundamental
De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados?	10	10	8	9	10
Justificativa	Entendi melhor e ficou claro. Era uma lâmpada apagada e que agora está acesa.	Agora a visão está consolidada. Estava no escuro, parecia “uma porta trancada”. Já conversei com outros colegas para fazer as melhorias. Até para a vida pessoal serviu, como titular, pois passei a enxergar de outra forma. Agora quando nos questionarem a respeito já conhecemos. Gostei muito.	Agora nós temos um norte e os materiais para praticar e replicar para o restante dos processos e da empresa. Precisamos ser agentes multiplicadores. Cada um precisa cuidar desse tema, nas suas rotinas e atividades.	A cultura ficou clara e vinculada com a LGPD.	Agora nós temos os alicerces e uma identidade com o LGPD. Existe um norte de como conduzir as coisas e a nossa comunicação interna será fundamental.

Quadro 9 - Entrevista com os gestores após aplicação do artefato (conclusão)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Você acredita que métodos ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados?	Sim.	Sim	Sim	Sim	Sim

Justificativa	O LGPD Model Canvas foi muito visual e clareou tudo.	Ajudou muito, pois passamos a olhar os processos com mais cuidado. A ferramenta aplicada trouxe para o dia a dia, para a prática.	Foi muito facilitador! Uma coisa é responder um questionário na frente do computador e outra coisa é praticar, trazer para a nossa rotina. A sinergia foi muito maior do que apenas preencher uma planilha. E de fato, várias cabeças juntas melhor do que sozinhas, essa interação com todos foi muito boa.	Adorei as ferramentas aplicadas e a interação com o pessoal.	Ajudou bastante. Agora o LGPD Model Canvas é a nossa base de consulta para a visualização dos processos e ação, para as decisões que serão tomadas.
De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD?	10	8	8	8	10
Justificativa	Precisamos ajustar nossos processos seguindo o plano e proteger os dados pessoais.	Temos muitas atividades ainda para fazer nos nossos processos, principalmente RH e recepção.	Agora temos um norte só depende de nós para decolar.	Clareou muito os nossos processos e o que precisamos melhorar.	Visualizou os processos tanto sobre os nossos clientes internos quanto externos. Enriqueceu muito e foi dado o pontapé inicial. Agora temos uma organização e uma visualização para saber o que precisa ser feito e para mitigar os nossos erros.

Fonte: Autora, 2023.

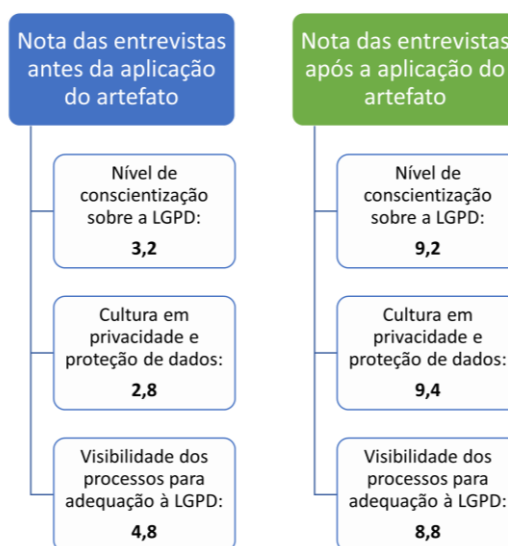
Os resultados da entrevista final, demonstraram a importância da capacitação dos colaboradores, pois a nota média para o nível de conscientização mudou de 3,2 para 9,2. Um dos entrevistados, destacou que ter a teoria junto com a prática foi fundamental para melhorar o entendimento.

Ao serem questionados sobre a cultura organizacional atrelada a privacidade e proteção de dados, houve a mudança da nota média de anterior que foi 2,8 para 9,4. Um dos entrevistados destacou o slogan criado e reforçou: “Hospitalidade respeitando a privacidade. Equilíbrio é a palavra-chave” e lembrou a importância da minimização, para coletarem somente o necessário. Outro entrevistado, destacou a importância da didática utilizada, que facilitou o processo de aprendizagem.

Na quarta questão ao serem questionados sobre a nota para a visibilidade do que precisaria ser feito nos processos para estarem adequados à LGPD, a média na primeira entrevista foi de 4,8 e após o artefato subiu para 8,8. Um dos participantes mencionou que a visão mudou muito e que depois dos aprendizados que teve está tendo mais cuidado nas perguntas que coletam dados pessoais, tanto para os clientes, como no cenário interno, com os colaboradores.

Um comparativo das notas médias antes e após a aplicação do artefato, é demonstrado na Figura 31.

Figura 31: Nota média antes e após o artefato no Hotel



Fonte: Autora, 2023.

Foram questionados também se foi possível aprender durante a aplicação do artefato e 100% responderam que sim e destacaram a importância da didática ser objetiva e prática.

Ao serem questionados a respeito do método ser aplicado para o restante da empresa, 100% responderam que concordam e um entrevistado destacou a importância de destinarem uma agenda para estas atividades, pois precisam avançar no plano de ação e replicar o conhecimento para o restante da empresa. Como oportunidade de melhoria um dos participantes destacou que gostaria de ter mais tempo para falar sobre este tema, sobre pontos negativos, 100% dos participantes informaram não ter nenhum ponto negativo para registrar.

3.4 Avaliação do artefato no *Coworking*

O *coworking* escolhido para a realização do estudo de caso foi aberto em 2014 na região de Alphaville, na cidade de Barueri. A missão do *coworking* é conectar empresas e profissionais de diversas áreas em um ecossistema de alta performance e ambiente inspirador.

Além da locação dos espaços para empresas e profissionais, o espaço recebe diversos eventos e promove também, para conexões e *networking* entre os membros da comunidade.

3.4.1 Identificação do problema

Foi identificada uma necessidade de adequação à LGPD e treinamento dos colaboradores, devido aos dados pessoais tratados especialmente no cenário externo, tanto no cadastro de clientes para utilização dos espaços do *coworking*, quanto para a realização de eventos. Além disso, o *coworking* atua em alguns processos como operador, recebendo os dados pessoais dos colaboradores das empresas, que utilizam do espaço ou promovem eventos.

3.4.2 Entrevista com os gestores: Passo 1 da aplicação do artefato

Para análise do cenário atual da empresa e com objetivo de mensurar o nível de conscientização a respeito da LGPD, realizou-se a entrevista no dia 09 de fevereiro de 2023, com cinco gestores da organização, cada um representante de uma área.

A entrevista foi realizada no mesmo dia da aplicação do artefato, em uma sala reservada. A entrevista na íntegra é detalhada no Quadro 10.

Quadro 10 - Entrevista com os gestores (continua)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização?	0	7	4	0	2
Justificativa	Será a primeira vez que terei contato com o tema.	Já participei de um workshop no passado sobre o tema junto com a área de TI, mas falta ter esse conhecimento disseminado para todas as áreas da empresa.	Cheguei a estudar sobre, mas não sei como aplicar e o quanto é relevante o tema para nossa empresa.	Aqui na organização o tema ainda não foi trabalhado desde que entrei.	Cheguei a pesquisar sobre, mas devido ao dia a dia tão corrido, o tema tem passado despercebido.
De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados?	9	7	0	0	0
Justificativa	Está presente no código de ética e conduta.	Vi essa questão junto com a área de TI, mas precisa ser levado esse conhecimento para todos os membros.	Ainda não tive conhecimento suficiente a respeito do tema para poder vincular com a cultura.	Não teve a junção dos temas ainda.	Não temos ainda a preocupação que acredito que seja necessária., bem como, a conscientização, para aplicar no dia a dia.
Você acredita que Métodos Ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 10 - Entrevista com os gestores (conclusão)

Justificativa	Podemos facilitar a comunicação	Somos seres visuais	Prestamos mais atenção naquilo que é visual.	Ajuda a clarear o que é necessário ser feito.	Preciso entender como funcionará para a LGPD. Mas, já trabalhamos com essas ferramentas ágeis e sabemos a diferença que fazem.
De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD?	0	5	3	5	0
Justificativa	Terei a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos processos após ter o conhecimento da LGPD.	Precisa do respaldo jurídico e olhar para os demais processos	Tenho um conhecimento básico, mas não consigo compreender o que precisamos fazer para ajustar os processos.	Pelas pesquisas que fiz e o que estudei está começando a clarear um pouco.	Não consigo ainda ter a visão do que precisa ser feito.

Fonte: Autora, 2023.

Analisando-se o conteúdo, destaca-se a palavra tema, seguida do conhecimento sendo citada por 5 vezes, o que demonstra a necessidade da conscientização na organização, conforme ilustrado na nuvem de palavras Figura 32 elaborada com o conteúdo da entrevista.

Figura 32 - Nuvem de palavras entrevista 1



Fonte: Autora, 2023.

As principais palavras encontradas na análise de conteúdo estão na Figura 33.

Figura 33 - Principais palavras encontradas na análise de conteúdo da entrevista

Filter	Size
Tema	7
Conhecimento	5
Dia a dia	4
Precisa	4
Área	3
Processos	3
Terei	2
Passado	2
TI	2
Empresa	2
Cheguei	2
Aplicar	2
Organização	2
Está	2

Fonte: Autora, 2023.

O levantamento apontou para a necessidade de capacitação dos colaboradores, apenas uma pessoa relatou ter participado de um workshop com a área de TI, mas reconheceu a importância de o tema ser disseminado para todas as áreas e a média da nota para o nível de conscientização ficou em 2,6.

3.4.3 Workshop com os gestores: Passo 2 da aplicação do artefato

A workshop foi realizado no dia 09 de fevereiro de 2023, logo após a entrevista e estavam presentes todos os representantes de cada área de negócio, além dos cinco participantes da entrevista, a apresentação seguiu todos os tópicos propostos no método. Após refletir sobre a missão, visão e valores da empresa, foi criado o *slogan* para a cultura da privacidade: “*Estimular transformações de impacto positivo sobre os negócios e a vida das pessoas, oferecendo um ambiente seguro, respeitando a privacidade e a proteção de dados.*”

Após a apresentação, os participantes precisaram votar os 5 processos de negócio que iriam eleger para a aplicação do LGPD Model Canvas passo 3.

3.4.4 Aplicação do LGPD Model Canvas: Passo 3 do artefato

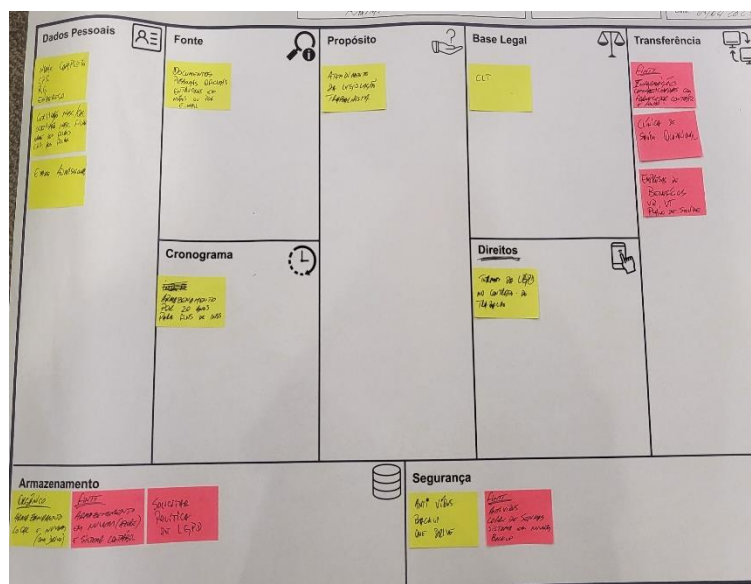
Os participantes tiveram que escolher os cinco processos para aplicação no LGPD Model Canvas e adotaram como critério a necessidade de adequação à LGPD de acordo com os tipos de dados coletados, especialmente as áreas que coletavam dados considerados sensíveis. Desta forma, escolheram os 5 processos abaixo para mapeamento no LGPD Model Canvas:

- a) Recrutamento e seleção;
- b) Eventos
- c) Cadastro de clientes;
- d) Admissão;
- e) Marketing;

A aplicação do LGPD Model Canvas foi dividida em dois momentos: primeiro o preenchimento do LGPD Model Canvas por cada área, sendo que no primeiro momento os responsáveis do setor se reuniram para preenchimento para o processo escolhido seguindo o método citado no Quadro 2: Blocos do LGPD Model Canvas. No segundo momento, apresentaram o resultado para todo o grupo e foram feitas anotações sobre as sugestões e soluções para adequação à LGPD e endereçamento no plano de ação, durante as sessões de *brainstorm*.

Desta forma, após preenchimento a apresentação de todos os cinco processos e anotações, consolidou-se a versão final dos cinco processos conforme as figuras abaixo:

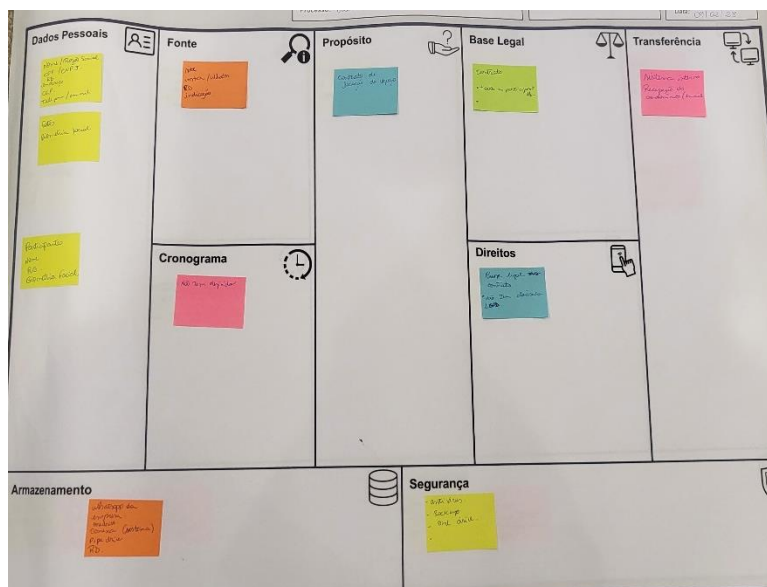
Figura 34 – Admissão



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que a empresa coleta diversos dados pessoais para atender a legislação trabalhista, como a indicada na coluna base legal. Na coluna transferência, verificou-se que estes dados são enviados para outras organizações, para finalidades contábeis, exames de saúde ocupacional e fornecimento dos benefícios. Desta forma, é necessário haver o alinhamento sobre a LGPD e revisões dos contratos, a respeito da privacidade e proteção de dados. Além disso, foi verificado na coluna direitos, que o colaborador, não possui um canal de comunicação, caso deseje exercer algum dos seus direitos como titular dos dados.

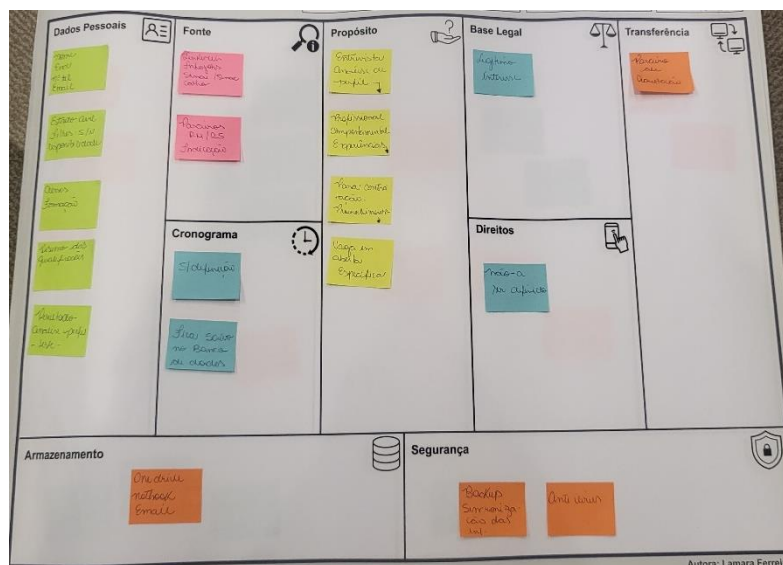
Figura 35 – Eventos e cadastro de clientes



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que na coluna Dados Pessoais, são coletados dados pessoais sensíveis como a biometria facial, que podem ser minimizados, de acordo com a finalidade indicada na coluna propósito, que se constatou a identificação dos participantes de eventos. Na coluna direitos, verificou-se que não é disponibilizado a política de privacidade, bem como, um canal para a comunicação com o titular para que ele possa exercer os seus direitos. Foi verificado que houve o preenchimento do processo de eventos, juntamente com o processo de cadastro de clientes, pois para realizar eventos no espaço é necessário ter previamente o cadastro. Os participantes separaram os objetivos de cada processo na coluna “propósito” e fizeram o detalhamento correspondente.

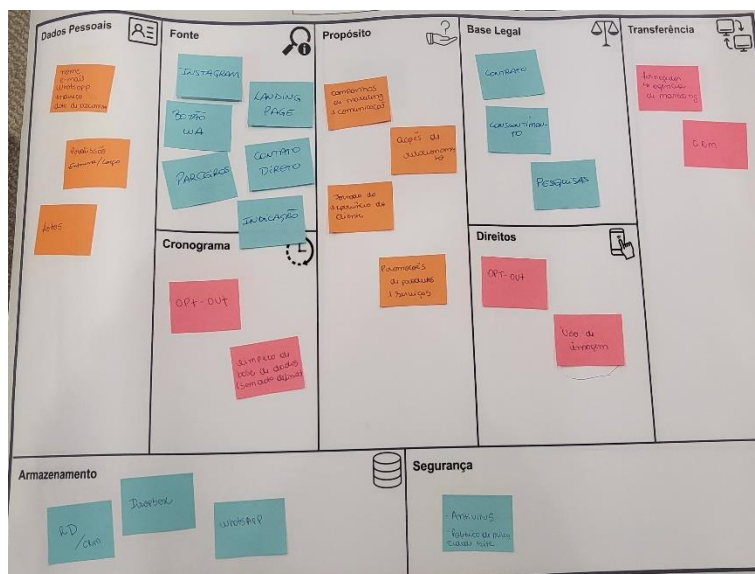
Figura 36 – Recrutamento e seleção



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que empresa faz a coleta de diversos dados pessoais no processo seletivo, sem ter comunicado aos titulares a finalidade, bem como, fornecer a política de privacidade para que o titular possa exercer os seus direitos. Na coluna fonte, foram levantados diversos parceiros e canais, que a empresa pode receber estes dados pessoais, que auxiliam no recebimento de candidatos interessados nas vagas, estes por sua vez, precisam estar adequados a LGPD e no anúncio das vagas constar o aviso sobre a finalidade dos dados coletados, bem como, o local para consulta da política caso o titular tenha alguma dúvida, ou queria exercer algum dos seus direitos.

Figura 37 - Marketing



Fonte: Resultado da Pesquisa da Autora, 2022.

Foi verificado que os dados pessoais são coletados de acordo com o tipo de campanha, canal que será disponibilizada e objetivos. Verificou-se na coluna fonte que a área de marketing atua com diversos canais e por isso, a importância de refletir as revisões para a LGPD nos mesmos. Na coluna propósito, verificou-se a questão do uso da imagem para finalidades de promoção e marketing, porém, ao analisar a coluna base legal, identificaram que não consta o consentimento explícito e livre do titular, que será necessário implementar e foi incluído no plano de ação.

No passo 3 do artefato, os participantes apresentaram o mapeamento realizado no LGPD Model Canvas e no formato de *brainstorm*, apresentaram soluções para adequação dos processos à LGPD.

Foram sugeridas as seguintes medidas no plano de ação, apresentado à organização:

- Processos Recrutamento e Admissão:
 - Necessário incluir as cláusulas referentes à LGPD no contrato do colaborador;
 - É necessário criar a política de privacidade e disponibilizar o link para consulta desde o primeiro contato durante o recrutamento.
 - Obter o consentimento para armazenar o currículo e ter o descarte daqueles que não foram aprovados no processo seletivo.

- Necessário verificar se os terceiros que realizam os processos de recrutamento, se estão adequados à LGPD, analisar contrato e fazer alinhamento sobre a importância do tema.
- Revisar todas as fontes onde a empresa faz recrutamentos para incluir o aviso de privacidade e o link para a política de privacidade interna. É necessário criar a política de disponibilizar o link para consulta desde o primeiro contato durante o recrutamento.
- Faz-se necessário estabelecer os processos internos para atender os colaboradores, no papel de titulares de dados. Recomenda-se a nomeação do DPO e a criação do comitê, para gestão das demandas e criação de um canal de comunicação, como por exemplo: privacidade@nome_da_empresa.com.br.
- Área de TI, mencionada nos processos levantados, especialmente nas colunas armazenamento e segurança da informação:
 - Verificar a possibilidade de implementar a criptografia em bancos de dados, arquivos, pasta e demais componentes que armazenam dados pessoais. A LGPD, em seu artigo 48, §3º, estabelece que *"no juízo de gravidade do incidente, será avaliada eventual comprovação de que foram adotadas medidas técnicas adequadas que tornem os dados pessoais afetados ininteligíveis, no âmbito e nos limites técnicos de seus serviços, para terceiros não autorizados a acessá-los"*.
 - Verificar se está atendendo o capítulo 7 da LGPD com políticas de segurança da informação e boas práticas de governança. Foi sugerido que as políticas de segurança da informação sejam revisadas, atualizadas e disponibilizadas na intranet para consulta;
 - Revisar se estão sendo realizados os testes de backup e restauração, bem como, os devidos registros e documentações.
- Cadastro e eventos:
 - Disponibilizar a política de privacidade na recepção (sugestão: qr-code) e alinhar as questões da LGPD com a empresa que cuida da administração do condomínio;

- Evitar o reconhecimento facial para participantes de eventos, manter a identificação somente através dos documentos e demais dados estritamente necessários.
- É necessário implementar o consentimento explícito e livre, para uso das imagens e eventuais compartilhamentos.
- Marketing:
 - Implementar o processo de higienização e limpeza da base de dados de acordo com a periodicidade adequada. Os cadastros que não estão mais ativos, ou que não são mais necessários, realizar o descarte;
 - Revisar todos os tipos de campanhas e verificar se estão coletando somente o necessário de acordo com a finalidade pretendida. Revisar todas as telas e formulários que coletam dados pessoais, para fazer o mesmo processo de minimização e incluir o aviso de privacidade, a respeito da finalidade e informar o local para que possam consultar a política de privacidade, bem como, exercer os direitos como titular.
 - Revisar a política que consta no site, para atualizá-la com os nossos processos, informações sobre os dados pessoais, contato do DPO e o canal para que o titular possa exercer os seus direitos;

Foram totalizadas 16 ações para ajustes e melhorias no plano de ação, que foram consolidadas no relatório conclusivo e apresentadas para a organização.

A apresentação final foi realizada no dia 02 de março de 2023, onde foram abordadas as sugestões do plano de ação, com os próximos passos para a adequação à LGPD. Após a apresentação, realizou-se a entrevista, para que pudesse ser estabelecido um antes e depois, da aplicação do artefato. A entrevista na íntegra é detalhada no Quadro 11.

Quadro 11 - Entrevista com os gestores após aplicação do artefato (continua)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
De zero a dez, qual a nota que você dá para o nível de conscientização sobre a LGPD, dos gestores na sua organização?	10	10	9	10	10
Justificativa	Clareou tudo. Conseguimos entender bem os conceitos e como aplicar aqui.	Agora temos diversas áreas com este conhecimento sobre a LGPD e a aplicação prática.	O tema é muito relevante para o nosso negócio e, tive um entendimento muito maior, mas não podemos parar de estudar e aprofundar.	Informações assertivas e práticas. Está próximo da nossa realidade e do futuro.	Agora fica mais amplo, tudo o que a gente faz e podemos observar nas entrelinhas o que pode e não pode, bem como quais dados podemos coletar. Ficou visível para aplicarmos no dia a dia.
De zero a dez, qual a nota que você dá para a questão cultural da organização relacionada a privacidade e proteção de dados?	10	9	10	7	7
Justificativa	Agora consigo enxergar a relação com o nosso negócio e dia a dia.	Foi possível estabelecer uma visão prática aplicada a nossa rotina e ver o quanto a LGPD é importante. O slogan ficou muito legal.	Está claro nos detalhes! Entendi mais as áreas e o negócio, bem como, o que precisa ser feito. Agora é seguir colocando em prática.	Temos muitos que melhorar e seguir o plano de ação para realizar todos os ajustes.	A empresa deu um start. A LGPD é algo que é vivo e precisamos ter cuidado no dia a dia, especialmente nas nossas relações comerciais e no negócio.

Quadro 11 - Entrevista com os gestores após aplicação do artefato (conclusão)

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Você acredita que métodos ágeis, ferramentas visuais e de colaboração, poderiam ajudar a organização para a questão cultural em privacidade e proteção de dados?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Justificativa	Vai facilitar muito a nossa comunicação e alinhamento para incluir a LGPD na nossa rotina de trabalho.	A LGPD ficou visual, simples de entender e aplicar na prática.	Sim Na LGPD e na demais área sempre que usamos os métodos visuais fica mais fácil para entender e ter uma ideia melhor, Antes a LGPD era um “bicho de 7 cabeças” e agora tenho uma visão clara.	A ferramenta foi muito facilitadora e deixou os nossos processos para a LGPD mais ágeis.	São ferramentas que vieram para mudar , os métodos ágeis, as ferramentas visuais e a colaboração do time, fizeram toda a diferença.
De zero a dez, qual a visibilidade sobre o que precisa ser feito nos principais processos de negócio (ex: recrutamento, admissão, cadastro de clientes...) para estarem adequados a LGPD?	9	10	10	8	9
Justificativa	Os processos são vivos e as novas necessidades que surgirem vamos precisar incluir as questões da LGPD. Já vi diferença nas minhas atividades, já estou enxergando com outro olhar, com muito mais cuidado.	Antes estávamos no escuro e agora temos o mapeamento da LGPD e o plano de ação, é só colocar em prática e fazer os ajustes necessários.	Está muito mais visível as mudanças necessárias nos processos e consigo enxergar a LGPD como uma área na nossa empresa e que conversa com todas as outras áreas.	Os processos e as necessidades de ajustes ficaram muito mais evidentes. Agora só depende de nós colocarmos em prática todas as ações necessárias.	Ficou muito claro o que precisa ser feito para estar adequado.

Os resultados da entrevista final, demonstraram a importância da capacitação dos colaboradores, pois a nota média para o nível de conscientização mudou de 2,6 para 9,8. Um dos entrevistados, destacou que a prática com um formato visual, dinâmico e ágil, ajudou muito no entendimento.

Ao serem questionados sobre a cultura organizacional atrelada a privacidade e proteção de dados, houve a mudança da nota média de anterior que foi 3,2 para 8,6. Um dos colaboradores destacou o slogan criado e mencionou que irá inserir no site e na política de privacidade.

Na quarta questão ao serem questionados sobre a nota para a visibilidade do que precisaria ser feito nos processos para estarem adequados à LGPD, a média na primeira entrevista foi de 2,6 e após a aplicação do artefato subiu para 9,2. Um dos entrevistados destacou que a aplicação prática no LGPD Model Canvas foi fundamental para mudar a visão dos processos e para ajustá-los para a LGPD, bem como, compreender o reflexo no dia a dia.

Um comparativo das notas médias antes e após a aplicação do artefato, é demonstrado na Figura 38.

Figura 38: Nota média antes e após o artefato

NOTAS DAS ENTREVISTAS	ANTES DO ARTEFATO	DEPOIS DO ARTEFATO
Nível de conscientização da LGPD	2,6	9,8
Cultura em Privacidade e Proteção de Dados	3,2	8,6
Visibilidade dos processos para adequação à LGPD	2,6	9,2

Fonte: Autora, 2023.

Foram questionados também se foi possível aprender durante a aplicação do artefato e 100% responderam que sim. Ao serem questionados a respeito do método ser aplicado para o restante da empresa, 100% responderam que concordam e um dos entrevistados destacou que será necessário levar para as outras áreas da empresa. Todos os entrevistados concordaram com o método e a maioria destacou como positivo a questão da prática. Como oportunidade de melhoria um dos entrevistados colocou que mais colaboradores precisariam participar, tendo em vista a importância da LGPD para o negócio, bem como, a imagem da empresa por estar em evidência e ser controlador.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta um método, para a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados e inserção da privacidade e proteção de dados na cultura organizacional. O artefato proposto apresenta um conjunto de passos para adequação dos processos organizacionais à LGPD, com a utilização do framework LGPD Model Canvas e foi validado por meio de um estudo multicaso realizado em uma indústria, um hotel e um coworking.

A revisão da literatura foi fundamental para compreender o problema e propor a solução, bem como, analisar o contexto global da privacidade e proteção de dados, os fundamentos da LGPD, os processos necessários para a adequação das organizações e a importância da cultura organizacional.

Os princípios que nortearam a criação do *framework* LGPD Model Canvas, que são o Modelo Canvas, a ferramenta *Design Thinking*, os métodos ágeis e o modelo conceitual *Privacy by Design*, foram também contemplados na construção da solução e na estrutura do artefato.

Verificou-se que a cultura interna é o maior desafio das organizações no processo de adequação à LGPD e que os métodos visuais, ágeis e colaborativos, podem auxiliar na jornada da conformidade à lei. Dessa forma, o artefato desenvolvido por meio da metodologia DSR, teve como objetivo principal criar um método para aplicação do LGPD Model Canvas e avaliá-lo com três organizações de segmentos distintos.

Ao seguir todas as etapas propostas pela DSR, foi possível desenvolver um artefato que contemplasse a etapa da entrevista, cujo objetivo foi comparar a satisfação dos funcionários antes e depois da aplicação do método e mensurar a sua eficácia. Notou-se que a aplicação do *framework* LGPD Model Canvas, logo após o workshop de conscientização, foi peça-chave para colocar em prática os conceitos aprendidos e focar no que precisa ser feito para os processos de negócio da organização se adequarem à LGPD.

Os próximos passos sugeridos no plano de ação foram resultado das análises e sugestões feitas pelos próprios participantes e observou-se que trouxeram clareza sobre o que precisava ser feito e como poderia ser implementado.

Os resultados positivos, somado aos relatos dos participantes demonstram como os princípios das ferramentas, métodos e modelos, visuais, ágeis e colaborativos, que deram

origem ao LGPD Model Canvas e as etapas do artefato para aplicação, foram fundamentais para não somente aumentar o nível de conscientização, mas também trazer clareza sobre a adequação do negócio da empresa e os processos necessários.

A contribuição desta pesquisa é o método para adequação dos processos organizacionais à LGPD, com o detalhamento de cada passo necessário para a aplicação do LGPD Model Canvas. Verificou-se através dos resultados das entrevistas, realizadas antes e após a aplicação do artefato, que o método contribuiu para a questão da cultura organizacional, da conscientização dos colaboradores e da visibilidade dos processos que são necessários para estar em conformidade com a LGPD. Além disso, essa pesquisa buscou ampliar a conscientização das organizações a respeito da adequação a LGPD e especialmente, como inserir a privacidade e a proteção de dados na cultura organizacional.

O conjunto de passos para aplicação do LGPD Model Canvas trouxe a necessidade de fazer as devidas adequações dos processos organizacionais à LGPD de maneira inovadora, com ferramentas visuais, ágeis e colaborativas, avaliado pelos participantes como um método objetivo e eficaz.

Os *feedbacks* obtidos nas entrevistas, demonstraram a importância de inserir as pessoas, a aprendizagem e a cultura organizacional, como um dos principais fatores na adequação à LGPD, pois isto contribuiu significativamente para o aumento da visibilidade do que precisava ser feito nos processos organizacionais, os ajustes e melhorias, para conformidade com a lei.

Como etapa seguinte, sugere-se a integração do plano de ação na priorização das atividades das organizações que participaram do estudo multicaso, para que as soluções propostas pelos colaboradores sejam implementadas e as empresas possam seguir no processo de adequação à LGPD, promovendo ciclos de avaliação, monitoramento dos riscos e melhoria contínua.

Para trabalhos futuros, tendo em vista a importância da LGPD para a sociedade e para as organizações, recomenda-se a aplicação do artefato em outros segmentos de negócio que necessitam se adequar à LGPD e inserir a privacidade e a proteção de dados na cultura organizacional de forma colaborativa.

Além disso, as diretrizes utilizadas para a criação e avaliação do artefato podem ser utilizadas para outros estudos e aplicações, que podem beneficiar diversas áreas da organização além das mencionadas neste estudo, como logística, pesquisa e desenvolvimento, financeiro, atendimento ao cliente, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ALVES, C.; NEVES, M. **Especificação de Requisitos de Privacidade em Conformidade com a LGPD: Resultados de um Estudo de Caso.** 2021.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARRUDAS, M. **O que significa Design Thinking?.** AUSPIN, 5 mar. 2020. Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/o-que-significa-design-thinking/>. Acesso em: 14 set. 2022.
- BIONI, B.R. **Proteção de Dados Pessoais: a função e os limites do consentimento.** Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- BLACK, S., et al. **Design thinking. Organizational Behavior,** 2019.
- JONES, A. **The Innovation Acid Test.** Axminster: Triarchy Press, 2008.
- BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em 20 out. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil.** Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 abr. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12965.htm>. Acesso em: 20 out. 2022.
- BRITO, F.T.; MACHADO, J.C. **Preservação de privacidade de dados: Fundamentos, técnicas e aplicações.** Jornadas de atualização em informática, p. 91-130, 2017.
- BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- BURKETT, I. **Using the business model canvas for social enterprise design.** <http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p.pdf>. pdf, 2013>. Acesso em 15 out 2022.
- CARVALHO, A.P. **Proposta de um framework de compliance à Lei Geral de Proteção a Dados Pessoais (LGPD) : um estudo de caso para prevenção a fraude no contexto de Big Data.** Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/42510>>. Acesso em: 29 jun. 2022.
- CAVOUKIAN, A. «Cavoukian, Ann. "7 Foundational Principles"» (PDF). "Privacy by Design the 7 Foundational Principles". "Information and Privacy Commissioner of Ontario". 2009.
- CELIDONIO, T.; NEVES, P.; DONÁ, C. **Metodologia para mapeamento dos requisitos listados na LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados do Brasil número 13.709/18) e sua adequação perante a lei em uma instituição financeira-Um estudo de caso Brazilian**

Journal of Business, 2(4). 2020.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CLARK, T.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model You: o modelo de negócios pessoal**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

COTS, M.; OLIVEIRA, R. **Lei geral de proteção de dados pessoais comentada**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

DRESCH, A.; LACERDA, D.P.; JÚNIOR, J.A.V.A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

DONDA, D. **Guia Prático de Implementação da LGPD**. São Paulo: Labrador, 2020.

DUARTE, J. **Gerenciamento de projetos através de modelos híbridos. GP4US Compartilhando Conhecimentos**, 2015.

FERNANDES, GONÇALVES. et al. **Impactos da Lei de Proteção de Dados (LGPD) brasileira no uso da Computação em Nuvem**. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 23 out. 2020.

FERREIRA, D.M.M. **Análise do Contexto Pessoal e Comportamental dos Desenvolvedores de Software Sobre Privacidade: Um Estudo no Ecossistema Recife** [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade Federal de Pernambuco, 2019.

FREITAS, C. **Como elaborar uma política de privacidade aderente à LGPD?**. SERPRO, 2019. Disponível em: <<https://www.serpro.gov.br/lgpd/noticias/2019/elabora-politica-privacidade-aderente-lgpd-dados-pessoais>>. Acesso em: 3 out. 2022.

FREITAS, M.S.B. **O SDLC e a proteção de Dados desde a Conceção e por Defeito**, 2020. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/17438>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

GARCIA, L. et al. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD): Guia de Implantação**. Blucher, 2020.

GRANDO, N. **Usando o Design Thinking para criar e inovar nos negócios**. 2011. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2011/07/18/usando-o-designthinking-para-criar-e-inovar-nos-negocios/>>. Acesso em: 10 out. 2022.

GUARIENTO, D.B.; MARTINS, R.M. **Privacy by design, by default e by redesign**. Migalhas, 21 maio 2021. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/coluna/impressoes-digitais/345919/privacy-by-design-by-default-e-by-redesign>>. Acesso em: 10 out. 2022.

GÜRSES, S.; TRONCOSO, C.; DIAZ, C. **Engineering privacy by design**. *Computers, Privacy & Data Protection*, v. 14, n. 3, p. 25, 2011.

JUNIOR, E. **Análise de conformidade de processos de negócios em relação a LGPD**. 2020. Disponível em: https://www.cin.ufpe.br/~tg/2020-3/propostas_SI/prop_eacj.pdf Acesso em: 26 out. 2022.

HIRATA, A. **Direito à privacidade**. Jurídica da USP, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/71/edicao-2/direito-a-privacidade>>. Acesso em: 3 out. 2022.

JUNIOR, E. **Análise de conformidade de processos de negócios em relação a LGPD**. 2020. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2020-3/propostas_SI/prop_eacj.pdf> Acesso em: 3 out. 2022.

KRZNNARIC, R. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACERDA, D.P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 4, p. 741–761, 2013.

LANZER, F. **Clima e Cultura Organizacional:: Entender, Manter e Mudar**. 2. ed. Amstelveen - Holanda: Createspace Independent Publishing Platform, 2017.

LGPD completa um ano de vigência plena em 2022: O que muda para o setor público?. TV SENADO, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/tv/programas/cidadania-1/2022/09/lgpd-completa-um-ano-de-vigencia-plena-em-2022-o-que-muda-para-o-setor-publico>. Acesso em: 3 out. 2022.

LOHMANN, P.A.; ALBUQUERQUE, C.; MACHADO, R. **Revisão Sistemática para o Processo de Avaliação de Impacto sobre a Proteção de Dados Pessoais e à Privacidade**. 2021.

LOPES, D.O. **Análise da conformidade dos requisitos de privacidade das Startups incubadas na UFC, de acordo com a LGPD**. repositorio.ufc.br, 2022.

LORENZON, L.N. **Análise comparada entre regulamentações de dados pessoais no Brasil e na União Europeia (LGPD e GDPR) e seus respectivos instrumentos de enforcement**. *Revista do Programa de Direito da União Europeia*, v. 1, p. 39-52, 2021.

LUCA, C. **O legítimo interesse não é um cheque em branco para tratar dados pessoais**. Tilt UOL, 2019. Disponível em: <<https://porta23.blogosfera.uol.com.br/2019/09/14/o-legitimo-interesse-nao-e-um-cheque-em-branco-para-tratar-dados-pessoais/>>. Acesso em: 15 set. 2022.

MARCH, S.T.; SMITH, G.F. **Design and natural science research in Information Technology**. *Decision Support Systems*, v. 15, p. 251-266, 1995.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos: Como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, C.H.P. **Auditoria Contínua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000**. Tese de Mestrado, Itajubá: EFEI, 1998.

NIEDERAUER, C.F. **Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?**. SEBRAE Digital, [s. l.], 2 dez. 2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/autor/carolinafn/>. Acesso em: 9 nov. 2022.

OSBORN, A. **O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”**. São Paulo: Ibrasa Editora, 1987.

OLIVEIRA, S. **LGPD: as diferenças entre o privacy by design e o privacy by default**. Consumidor Moderno, [s. l.], 27 maio 2019. Disponível em: consumidormoderno.com.br/2019/05/27/lgpd-diferencas-privacy-design-privacy-default/. Acesso em: 10 out. 2022.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: A Proposition In A Design Science Approach**. 169 F. Tese (Doutorado) - University Of Lausanne, Lausanne. 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEIXOTO, M.M. **A privacy requirements specification method for Agile Software Development based on exploratory studies**. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/40286>. Acesso em: 15 set. 2022.

PEREIRA, F.L.B.; SILVA, C.A.C. **Como elaborar uma política de privacidade aderente à LGPD?**. Tech Compliance, 2021. Disponível em: <https://techcompliance.org/ano-de-vigencia-da-lgpd/>. Acesso em: 15 set. 2022.

PINHEIRO, P.P. **Proteção de dados pessoais: comentários à Lei n. 13.709/2018 (LGPD)** – São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

SANTOS, É.M. **A importância da cultura para as organizações. 2º Congresso de Pesquisa Científica : Inovação, Ética e Sustentabilidade**, 2012. Disponível em: <https://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2022.

SERPRO. **Glossário LGPD**, 2020. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/a-lgpd/glossario-lgpd>. Acesso em: 26 out. 2022.

SIMON, H.A. **The sciences of the artificial**. MIT Press, 1996.

SUTHERLAND, J. **Scrum: A Arte de Fazer o Dobro de Trabalho na Metade do Tempo**. Trad. Natalie Garhardt. São Paulo: Grupo Leya, 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANUTIM, C. **Como Construir Objetivos e Metas Atingíveis**. São Paulo: DVS, 2018.

YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 5. ed. São Paulo, SP: Bookman, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.