

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CÁSSIA CORRÊA DE SÁ CAETANO**

**LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS: IMPACTO E SUSTENTABILIDADE DE  
PROCESSOS DA ÁREA DE RH**

**PORTO ALEGRE  
2020**

Cássia Corrêa de Sá Caetano

**LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS: IMPACTO E SUSTENTABILIDADE DE  
PROCESSOS DA ÁREA DE RH**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação, apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientadora: Elaine Di Diego  
Antunes**

**PORTO ALEGRE  
2020**

Cássia Caetano

**LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS: IMPACTO E SUSTENTABILIDADE DE  
PROCESSOS DA ÁREA DE RH**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação, apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientadora: Elaine Di Diego  
Antunes**

**Conceito Final:** \_\_\_\_\_

**Aprovado em** \_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**PORTO ALEGRE  
2020**

## **AGRADECIMENTOS**

A Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes, minha orientadora, pela oportunidade concedida de empreender esse caminho evolutivo, por toda dedicação, disposição e zelo nesta construção e finalização da minha experiência dentro da Escola de Administração.

A Escola de Administração da UFRGS pela trajetória de muito conhecimento, oportunidades, acolhimento e por ter proporcionado diversas experiências incríveis que moldaram a profissional que eu sou hoje através de valores profissionais e pessoais.

A UFRGS por ter sido a minha segunda casa, o lugar que eu mais admiro e sentirei saudades dos tempos de graduação pelas pessoas nas quais fazem parte e pela sua forma de proporcionar ambientes de discussões ricos, com pessoas de perspectivas diversas e que complementam o desenvolvimento dos alunos para serem profissionais e pessoas melhores.

As diversas organizações estudantis que atuei por toca rede de contato com futuros grandes profissionais da área e pelo desenvolvimento prático, complementar ao teórico proporcionado pela Universidade, que me auxiliou a ser uma profissional mais completa.

Aos amigos, familiares, professores, funcionários da Escola de Administração e colegas que estiveram comigo durante esse ciclo da minha vida no qual tenho grande felicidade de ter pertencido e sou grata por tudo que compartilhamos.

## RESUMO

Os avanços tecnológicos e a globalização construíram uma dinâmica de compartilhamento de dados e informações sobre perfil, comportamentos, preferências e histórico de acessos de usuários na qual torna o cidadão desprotegido do seu direito à privacidade previsto por lei. Com a crescente de novas atividades, processos, ações geradas por organizações e cidadãos, o poder legislativo precisa se adequar às tecnologias que estão surgindo e proteger a população através de regulamentos, normas e diretrizes. O *General Data Protection Regulation* - EU 2016/679 - GDPR, primeiro regulamento incorporado no mundo, aborda o tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados para que os mesmos sejam processados de forma segura e com proteção adequada. Essa normativa é aplicada a todos os indivíduos da União Europeia. Além disso, obrigações são impostas às empresas que trabalham com a coleta, processamento e transferência de dados pessoais. Em 10 de julho de 2018, o Senado Federal do Brasil aprova o projeto de Lei nº 53/2018, oriundo da Câmara dos Deputados (proteção de lei no 46060/2012), sobre proteção de dados pessoais, com texto inspirado na legislação europeia (GDPR). Após diversas dificuldades na sua implementação, em 17 de setembro de 2020, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018 é sancionada e impõe a adequação à lei vigente as organizações em todos âmbitos, processos, atividades que utilizem de dados pessoais. O presente estudo tem como objetivo identificar como a área de RH tem se adequado a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados - Lei 13.709/2018, buscando observar processos que estão sendo incorporados e adaptados ou que possuem projeção de alteração em empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana com o intuito de gerar sustentabilidade econômica para as organizações que estão inseridas. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, realizado por meio de aplicação do instrumento de pesquisa quantitativa realizada através de questionário. O público analisado na coleta são 102 profissionais da área de Recursos Humanos que atualmente estão empregados em empresas de Porto Alegre e região. Após coleta e análise de dados identificou-se como uma das principais dificuldades os conhecimentos básicos e práticos sobre a lei, a resistência por parte das organizações em alterar e revisar processos e a adequação como um todo. Além disso, foi possível observar os principais impactos levantados pelos profissionais como positivos para a área e que tem potencial de auxiliar em relação a coleta, controle e utilização de dados pessoais dos colaboradores, assim como proporcionar avanços tecnológicos e inovação através de busca por ferramentas para adequação dos processos de acordo com a lei.

**Palavras-Chave:** LGPD; Dados pessoais; gestão de processos; sustentabilidade;

**PORTO ALEGRE  
2020**

## ABSTRACT

Technological advances and globalization have built a dynamics of sharing data and information about the profile, behavior, preference and history of user access in which it makes citizens unprotected from their right to privacy provided by law. With the growing number of new activities, processes, actions generated by associations and citizens, the legislative branch needs to adapt to the technologies that are emerging and protect the population through norms, norms and guidelines. The General Data Protection Regulation - EU 2016/679 - GDPR, the first regulation incorporated in the world, addresses the processing of personal data and the free movement of data so that they are processed safely and with adequate protection. This standard is applied to all European Union defendants. In addition, obligations are imposed on companies that work with the collection, processing and transfer of personal data. On July 10, 2018, the Federal Senate of Brazil approved Bill No. 53/2018, from the Chamber of Deputies (protection of Law No. 46060/2012), on the protection of personal data, with text inspired by European legislation (GDPR). After several difficulties in its implementation, on September 17, 2020, the General Law for the Protection of Personal Data, Law No. 13.709 / 2018 is sanctioned and imposes the adaptation to the current law as associations in all areas, processes, activities that use data personal. The present study aims to identify how the HR area has adapted to the implementation of the General Data Protection Law - Law 13.709 / 2018, seeking to observe processes that are being incorporated and adapted or that are projected to change in companies in Porto Alegre and the Metropolitan Region in order to generate economic sustainability for the organizations that are part of it. It is an exploratory-descriptive study, carried out through the application of the quantitative research instrument carried out through a questionnaire. The audience analyzed in the collection is 102 professionals from the Human Resources area who are currently employed in companies in Porto Alegre and region. After collecting and analyzing data, basic and practical knowledge about the law was identified as one of the main difficulties, the resistance on the part of organizations to change and review processes and the adequacy as a whole. In addition, it was possible to observe the main impacts raised by the professionals as positive for the area and which has the potential to assist in the collection, control and use of employees' personal data, as well as providing technological advances and innovation through the search for tools for adequacy of processes in accordance with the law.

**Keywords:** LGPD; Personal data; processes management; sustainability;

**PORTO ALEGRE  
2020**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Diagrama do Ciclo PDCA.....   | 23 |
| Figura 2 - Qual o seu cargo atual?.....  | 41 |
| Figura 3 - Qual é o setor da empresa que você atua?.....   | 42 |
| Figura 4 - Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente?.....   | 43 |
| Figura 5 - Quantas pessoas compõem o time de RH na sua empresa?.....   | 43 |
| Figura 6 - Qual é o seu ramo de atuação?.....  | 44 |
| Figura 7 - Com qual frequência o tema proteção de dados está sendo debatido dentro da área durante esse o ano de 2020?.....  | 45 |
| Figura 8 - A sua empresa utiliza dados pessoais (informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável) em algum processo interno?.....                                  | 45 |
| Figura 9 - A empresa que atua tem realizado alguma revisão de processos para a adequação de processos de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)?..... | 49 |
| Figura 10 - Existem ações que estão sendo implementadas para a atualização da empresa em relação à aplicação da lei?.....  | 50 |
| Figura 11 - Você conseguiria citar principais processos que acredita que vão sofrer alguma alteração?.....   | 52 |
| Figura 12 - Impacto da implementação da lei.....   | 55 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Visão gerencial dos funcionários - Teorias antagônicas.....  | 17 |
| Tabela 2 – Relacionamento da aplicação do MAMP com o PDCA.....  | 24 |
| Tabela 3 – Histórico da LGPD.....   | 34 |
| Quadro 4 - Elaboração do questionário de pesquisa.....  | 39 |
| Tabela 5 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de<br>Empregados.....                                    | 42 |
| Tabela 6 - Quais os principais processos que utilizam dados pessoais?.....  | 46 |
| Tabela 7 - Quais são as políticas de segurança já implementadas para a utilização de<br>dados pessoais na sua empresa?..... | 47 |
| Tabela 8 - Especificidade dos processos em adequação.....   | 51 |
| Tabela 9 - Principais processos que devem ser adequados.....  | 52 |
| Tabela 10 - Principais dificuldades para implementação.....   | 53 |
| Tabela 11 - Questionário para mapeamento de processos.....  | 64 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.1 OBJETIVOS</b>  | <b>14</b> |
| 1.1.1 Objetivo geral  | 14        |
| 1.1.2 Objetivos específicos   | 14        |
| <b>1.2. JUSTIFICATIVA</b>   | <b>15</b> |
| <b>2 REVISÃO TEÓRICA</b>  | <b>16</b> |
| 2.1 <i>A área de Recursos Humanos: desenvolvimento histórico</i>                          | 16        |
| 2.2 <i>Sustentabilidade, vantagem competitiva e gestão de processos</i>                   | 19        |
| 2.3 <i>Mapeamento e revisão de processos</i>  | 20        |
| 2.4 <i>Panorama sobre dados pessoais</i>  | 25        |
| <b>2.4.1 A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - aplicabilidade e revisão histórica</b> | <b>25</b> |
| <b>2.4.2 Revisão da Lei Geral de Proteção Dados</b>                                       | <b>33</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>  | <b>36</b> |
| 3.1 Público pesquisado  | 38        |
| 3.2 Técnica de Coleta dos dados   | 38        |
| 3.3 Técnica de Tratamento e Análise de dados  | 39        |
| <b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>  | <b>41</b> |
| 4.1 O perfil dos respondentes   | 41        |
| 4.2 Apresentação e Análise de Resultados sobre a área de RH                               | 44        |
| 4.3 Apresentação e Análise dos Resultados sobre LGPD                                      | 52        |
| <b>5 SUGESTÕES DE MELHORIAS</b>   | <b>62</b> |
| <b>5.1 Mapeamento de processos</b>  | <b>62</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>67</b> |
| <b>7 REFERÊNCIAS</b>  | <b>69</b> |
| ANEXO A   | 73        |

## 1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, muitas ferramentas que utilizamos no nosso dia-a-dia necessitam de recursos como dados pessoais para trazer maior qualidade de entrega e ações. Ao mesmo passo que o mundo tem se transformado e construído uma maior troca de informações através da globalização, há uma grande discussão sobre o que de fato pode ser coletado, compartilhado e ter acesso.

A LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - surgiu no Brasil com o objetivo de atualizar medidas regulamentadoras do controle de dados pessoais da população (BRASIL, 2018). A sua criação estabelece que informações privadas (relacionadas à pessoa natural identificada ou identificável, como nome, idade, estado civil, documentos) necessitem de consentimento do usuário. Além disso, qualquer informação pessoal coletada anteriormente à vigência da lei pode e deve ser apagada caso não possua uma finalidade declarada e autorizada pelo proprietário dos dados. O tratamento e coleta dessas informações sem o consentimento do titular, prevê diversas punições e multas para as organizações.

A grande dificuldade de entendimento das organizações de quais processos revisar se dá pelo fato de a lei ter uma aplicabilidade bastante ampla para qualquer pessoa, seja natural ou jurídica de direito público ou privado que realize o tratamento de dados pessoais, online e/ou offline. Assim, é possível inferir que abarca grande parte de projetos e atividades do cotidiano empresarial.

Além disso, possui aplicabilidade extraterritorialmente, ou seja, não só empresas brasileiras precisam se adequar às modificações causadas por ela, mas também aquelas que ofereçam serviços ao mercado consumidor do país, ou coletem e tratem dados de pessoas localizadas no país. Um dos objetivos de ser incorporada a legislação é a harmonização e atualização de conceitos que ela proporciona, gerando maior segurança jurídica, atração de investimentos do exterior e fomento cultural em proteção de dados pessoais.

O principal ponto de relevância é o da finalidade, no qual aponta a obrigatoriedade de entendimento, informação e consentimento da utilização de dados coletados para seus titulares. Ou seja, é necessário ter finalidades específicas juntamente com o princípio da minimização da coleta (dados mínimos coletados para que possa atingir a finalidade) e retenção mínima (imediate exclusão de dados após

ser atingida a sua finalidade). Assim, a LGPD trará maior proteção aos direitos dos titulares dos dados e segurança jurídica para empresas.

Em 17 de setembro de 2020 a LGPD entrou em vigor após ser sancionada pelo presidente da república. A partir deste momento, as organizações precisam se adaptar às normas e novas responsabilidades e revisar seus processos internos para que eles sejam incorporados de forma sustentável economicamente, minimizando perdas e riscos. Para o contexto atual de mercado, fazer o máximo, com o mínimo, ou seja, ser eficaz e eficiente, é um dos lemas das organizações. Através de otimização dos esforços internos e redução dos desperdícios nas operações, Gestão de Processos e Sustentabilidade caminham juntas para promover melhorias, otimizando o seu impacto na sociedade. Como a lei já está em vigor, o Ministério Público e os Procons - com fundamentação no CDC - se encontram em situação de defesa dos direitos dos titulares de dados pessoais e contra vazamentos, podendo aplicar sanções já nos dias atuais. Com a grande instabilidade econômica do ano de 2020 ocasionada pelo COVID-19 e diversos adiamentos da lei, muitas empresas acabaram adiando a adequação por acreditarem que a mesma só entraria em vigor em 2021 e por questões financeiras geradas pela crise. O próprio site da LGPD Brasil tem vinculado diversos comunicados que buscam auxiliar gestores a identificarem processos e entenderem o que precisa ser adequado de acordo com as novas diretrizes (LGPD Brasil, 2020).

A definição de sustentabilidade é recente para as organizações. A versão mais difundida é a da Comissão de Brundtland (WCED, 1987), na qual aborda o tema através da contextualização de visão de longo prazo na satisfação às necessidades da atual geração sem comprometer gerações futuras. A satisfação apresentada é relacionada à três pontos centrais: ambiental, social e econômica.

Segundo Stefanie Betz (2014), a sustentabilidade é uma parte importante da sociedade, política e econômica hoje em dia. As organizações começaram a perceber que não só a economia de custos pode ser alcançada com sustentabilidade, mas também duradoura em sucesso nos negócios. Assim, ao lado de custo, tempo e qualidade, também a sustentabilidade é uma meta a ser alcançada. Então, ao modelar, simular, melhorar e implementar processos de negócios, a dimensão adicional de sustentabilidade precisa ser levada em consideração.

Apesar de muito abordar questões como sustentabilidade no Brasil, existem muitas dúvidas e lacunas sobre esse tema, ou sejam ainda é incipiente evidências

teórico-empíricas de pesquisas brasileiras que trazem a importância da área de RH e suas práticas como fomentadora de sustentabilidade nas organizações.

Entretanto, apesar da área influenciar e impactar ativamente nas atitudes de comportamentos das pessoas, e conseqüentemente, no desempenho organizacional (VISSER, 2010), muitos líderes ainda não conseguem integrar a equipe de RH em torno da cultura da sustentabilidade de processos (LIEBOWITZ, 2010). Dentro dessa perspectiva, os profissionais de RH devem atuar com uma visão de responder e se atualizar às questões globais, como mudanças sociais, tecnológicas, ambientais, políticas, econômicas e demográficas.

Com o avanço de tecnologias e transformações acontecendo de forma tão acelerada, a adaptabilidade das empresas não se torna mais uma capacidade, mas uma forma de sobrevivência. Para a área de recursos humanos (RH), esse impacto tem surgido através de diversas vertentes, desde a implementação de um RH mais estratégico, até a utilização de ferramentas que saibam administrar um grande número de dados dos colaboradores como o People Analytics.

A relação entre LGPD e o RH possui como ponto focal inicial de adequação às diretrizes a revisão de processos e procedimentos adotados pela empresa, a fim de assegurar a proteção das informações dos colaboradores. A sustentabilidade econômica é uma premissa de cenário ideal de aplicabilidade na qual baseia-se na organização, mapeamento e análise de procedimentos para gerar inovação e adaptação minimizando perdas. Como a área de RH tem cada vez mais utilizando de dados como material estratégico nas tomadas de decisões, essa discussão se torna ainda mais importante para níveis de utilização de dados mais básicos e avançados para a área.

Diversas empresas líderes de mercado como Google, P&G e Facebook estão adotando métodos sofisticados para coletar, armazenar, analisar e compartilhar os dados dos funcionários e aprimorar sua vantagem competitiva (DAVENPORT; HARRIS; SHAPIRO, 2010). Com todas essas mudanças, para proteger as pessoas da utilização indevida de informações por parte de organizações, diversos processos e leis estão sendo analisadas, revisadas ou criadas.

Esse é o caso da Lei Geral de Proteção de Dados – Lei 13.709/2018 na qual está sendo incorporada na legislação para que auxilie na condução e utilização de informações pessoais. Atualmente, estamos o tempo todo recebendo solicitações para o fornecimento dos nossos dados e, muitas vezes disponibilizamos sem saber ao certo

onde será aplicado e com qual finalidade. Em função da ausência de regulamentação objetiva e unificada, é comum ter direitos fundamentais desrespeitados e não ter qualquer controle sobre o uso e circulação de informações.

Na atual conjuntura, muitas organizações que utilizam dados como serviço principal estão se adaptando de forma acelerada com medo de grandes penalizações. Assim, áreas de *back office*, como o RH, também estão entrando nessa discussão e entendendo como precisam se adequar. Diversas informações, como histórico de profissionais, currículos e dados cadastrais para processos de admissão serão incluídos como dados sigilosos e que também precisam ser revistos e planejados para o uso adequado. Além disso, também é necessário planejar a incorporação de treinamentos que auxiliem gestores na implementação de novos processos para a adequação a lei.

O presente estudo visa analisar **como empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana estão se adaptando e modificando os processos para a implementação dessa lei na área de RH.** A pesquisa busca mapear processos e iniciativas inovadoras, além de identificar comportamento das empresas após a Lei entrar em vigor.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar como a área de RH tem se adequando a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados - Lei 13.709/2018, buscando observar processos que estão sendo incorporados e adaptados ou que possuem projeção de alteração em empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- 1) Identificar os principais processos que utilizem dados na área de RH nas empresas e se já há alguma implementação de projetos para a vigência da lei;
- 2) Identificar se há alterações ou projetos para adequação à Lei;
- 3) Apontar as principais dificuldades e impactos na implementação de novos processos para adequação a lei;
- 4) Elaborar sugestões de melhoria em relação às práticas, políticas e processos, caso necessário. (ver nas Considerações Finais)

## 1.2. JUSTIFICATIVA

O atual estudo visa identificar como a área de Recursos Humanos tem se adequado a implementação da Lei Geral de Proteção de dados - Lei 13.709/2018, buscando observar processos que têm sido e/ou serão incorporados. O seu diagnóstico é de caráter exploratório-descritivo e sua classificação se deve pelo fato de o tema apresentar poucos trabalhos acadêmicos de expressão existentes, além do fato da sua construção abordar questões que ultrapassam as lentes de gestão de pessoas, abordando também o ideal de desenvolvimento sustentável legislativo, capaz de fornecer às empresas a competitividade e vantagem econômica.

A finalidade do conhecimento será para profissionais de RH observarem o atual cenário e quais possibilidades e dúvidas sobre a implementação precisam sanar para que não sejam penalizados no futuro. Assim como, por meio da pesquisa, busca-se entender como o mercado tem se posicionado e, de forma geral, o que gestores de RH precisam ter de conhecimento para se adaptarem de forma acelerada. Após pesquisa e análise dos resultados será possível observar pontos para evolução que auxiliem na tomada de decisão e minimize riscos, custos e retrabalhos. Não só os profissionais, o entendimento e comprometimento de respeito à utilização de dados são de grande valia para a sociedade. Dessa forma, pretende-se gerar conhecimento sobre estrutura, metodologias e a aplicabilidade atual para que futuramente tenhamos um panorama sobre situação de implementação da lei.

Mesmo com tantas leis com o objetivo de regular e proteger a população do uso indevido de dados, ainda muitos casos têm surgido como irregulares na sua coleta e transparência com seus proprietários. Recentemente empresas como Facebook estão sofrendo grandes penalidades, mais precisamente em 2019, por não cumprir regras estabelecidas por essas leis. O uso indevido de dados pessoais pode gerar muitas repercussões e as empresas precisam se adequar e entender o porquê do surgimento delas e quais podem ser suas consequências para a sociedade.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

O contexto histórico da área de Recursos Humanos - desde o seu surgimento até os dias atuais -, papel da área na sustentabilidade de processos internos, a evolução histórica dos dados pessoais e revisão da Lei Geral de Proteção Dados serão os pontos apresentados neste capítulo de revisão da literatura. Além disso, terá um papel de investigar em relação a aplicação da lei na área, maturidade em países que já utilizam medidas de controle, conceito de privacidade, modelos de implementação e revisão de processos.

### *2.1 A área de Recursos Humanos: desenvolvimento histórico*

Um dos objetivos e papel atual da área de RH é se tornar cada vez mais facilitadora de ações e gerar mudança organizacional, revisar valores e processos que possam alterar cultura. Através dessa visão estratégica é possível tomar decisões que impactem diretamente na sustentabilidade das organizações (RIMANOCZY; PERSON, 2010). Antes de observar quais são as transformações ocorridas após o avanço de tecnologias e incorporação de novas leis, é importante entendermos o histórico da área, momento atual e projeções para o futuro.

No século XIX, com a aceleração do desenvolvimento fabril e seleção em massa, o formato de contratação não se preocupava com o indivíduo que estava por trás da máquina. (TAYLOR, 1903), o operário é apenas uma engrenagem de um sistema produtivo na teoria da Administração Científica. Já para Henry Fayol que durante a mesma época criava um estudo aprofundado sobre a Administração Clássica acreditava na manipulação das pessoas através da recompensa e do exercício de poder para uma boa Administração (Chiavenato, 2011).

A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado. O patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e da estabilidade de seu pessoal (FAYOL, 1916)

Logo após, Max Weber trouxe outras perspectivas para observar o papel das pessoas nas organizações. Através da Teoria Burocrática enfatiza a formalidade do cumprimento de tarefas e funções estabelecidas para o funcionário. Nesta época,

ainda pessoas eram vistas como máquinas e o trabalho era um meio para o lucro sendo ainda visto como um desprazer (Chiavenato, 2011).

Nos anos de 1930, inicia a discussão do funcionário na tomada de decisão. Aspectos como afetividade humana e limites no controle burocrático foram apresentadas por Mayo, na teoria das Relações Humanas (Mayo, 1932). Este estudo impulsionou diversos outros que surgiram em torno da mesma época por estudiosos da Psicologia Organizacional. Já quase nos anos 50, teorias como: Estruturalistas, dos Sistemas, Neoclássica e Comportamental passam a tomar destaque nas organizações e cada vez mais o homem é percebido como um dos principais recursos dentro das empresas, que necessitam de autonomia, motivação, que sofrem interações com o ambiente interno e externo, dotado de necessidades e capacidade de organização das suas próprias percepções.

Já MC Gregor (1970) distinguiu concepções que em sua opinião que são antagônicas e típicas da visão gerencial dos funcionários. Abaixo o parâmetro analisado pelo autor MC Gregor, 1970):

Tabela 1 - Visão gerencial dos funcionários - Teorias antagônicas, segundo MC Gregor.

| TEORIA X   | TEORIA Y   |
|--|--|
| O Funcionário é visto como preguiçoso por natureza   | O homem não tem o desprazer de trabalhar.  |
| O homem não gosta de trabalhar e só trabalha pelo fator econômico  | As pessoas não são, de forma inerente, resistentes às necessidades das organizações. Elas se tornam assim por sua experiência negativa em outras organizações.   |
| Não tem ambição de engajar na empresa, nem assumir responsabilidades   | O homem tem a capacidade de aprender e de imaginação, e ainda sob certas condições, de procurar responsabilidades. Mostrando assim a importância da administração como um meio criador de oportunidades. |
| Os objetivos do homem são diferentes dos objetivos da organização, e sua dependência o torna incapaz de procurar | O homem possui motivações básicas e tem potencial de desenvolvimento, capacidade para a solução de   |

|  |  |
|--|--|
| mudanças, tornando-o também incapaz de autocontrole, precisando ser dirigido e controlado. | problemas, não estando ligados apenas aos fins econômicos. |
|--|--|

Fonte: Adaptado de Mc Gregor (1970, p. 15).

Com o intenso contato entre Administração e Psicologia, Hawthorne realizou um experimento no qual descobriu que o comportamento do funcionário é motivado e influenciado pelo sentimento de participação e de pertencimento aos grupos informais estabelecidos dentro das instituições. Pela primeira vez o termo motivação é trazido para as organizações e através da teoria da Contingência mais difundida. A partir dessa visão, o Departamento Pessoal inicia um processo de entendimento do colaborador como um ser motivado pelo reconhecimento e relacionamento pelo meio onde trabalha.

Depois da Segunda Guerra Mundial novos conceitos foram incorporados às empresas e processos mais humanizados e menos burocráticos passaram a ser mais discutidos. Nesse momento, os departamentos de Recursos Humanos com funções de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação começaram a surgir. A forma com que lideranças pensavam questões como motivação, comprometimento e resultado mudou completamente e técnicas punitivas e discriminatórias que eram comuns para a época deixaram de existir (Chiavenato, 2011).

Após sofrer diversas represálias, as organizações passaram a levar em conta não só as suas necessidades, mas também as necessidades básicas individuais. O trabalhador deixou de ser apenas força de trabalho e assim, iniciou uma grande movimentação de transformação de características não só dos colaboradores, mas de critérios de seleção numa entrevista de emprego. Esse movimento, juntamente com o maior desenvolvimento tecnológico, culminou em novas práticas de gestão, aumentando e modificando o papel do profissional da área. Além disso, fatores técnicos e psicológicos passaram a ser levados em consideração nas avaliações de perfis. Com o passar do tempo o foco foi mudando, mais processos foram sendo incorporados e novas concepções tratadas na Administração. O valor criativo e a inteligência foram tratados como necessários as habilidades buscadas no mercado, iniciativa, competências e não apenas capacidades manuais, físicas ou artesanais (MAXIMIANO, 2005). Essas transformações foram mais perceptíveis a partir da globalização, mas que surgiu no Brasil um longo período depois.

Já no século XXI, a área enfrenta cada vez mais recursos escassos e, com a competitividade cada vez mais acirrada, a maior busca dos mercados está em desvincular-se de crenças e empirismos e fundamentar-se cada vez mais em dados para a tomada de decisão. Segundo Robert Kaplan e David Norton (1993), aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado adequadamente. Essa frase emblemática dos autores da metodologia Balanced Scorecard (BSC) ficou conhecida nos anos 90 por tratar do primeiro modelo internacionalmente reconhecido de indicadores quantitativos estratégicos. É nesse contexto histórico que surgem cada vez mais iniciativas de utilização, análise e mensuração de dados dentro da área. Estratégias, como o People Analytics, baseiam-se em uma abordagem mensurável à gestão de pessoas, integrando cada vez mais tecnologia, ferramentas e métodos que garantem a assertividade de gestores em tomada de decisão mais estratégica. (FITZENZ, 2010; GUSTAFSSON, 2012; HANDA; GARIMA, 2014; MISHRA; LAMA; PAL, 2016; SHAH et al., 2015).

Com o objetivo de aprofundar ainda mais o mapeamento de processos que utilizam dados pessoais e sensíveis, são exploradas noções sobre estudos de *Triple Bottom Line* de sustentabilidade para o empoderamento da gestão de capital humano na promoção da sustentabilidade organizacional.

## 2.2 Sustentabilidade, vantagem competitiva e gestão de processos

Num ambiente global, com constantes mudanças em âmbitos econômicos, sociais, legislativos, ambientais e tecnológicos, diariamente as organizações precisam lidar com alterações e instabilidades, além disso, buscar por adaptação rápidas e eficientes para sobreviver. Para ter uma posição vantajosa em relação aos concorrentes é necessário administrar recursos e manter-se competitiva. O conceito sustentabilidade está muito próximo e relacionado à responsabilidade social e adquire contornos de vantagem competitiva.

O termo sustentabilidade surgiu em 1972 através de uma Conferência das Nações Unidas em Estocolmo sobre o Meio ambiente e Desenvolvimento. Para Elkington (1994), criador do termo *Triple Bottom Line*, a sustentabilidade é o equilíbrio entre os três pilares: ambiental, econômico e social.

Os processos sustentáveis de organizações com o objetivo de ter gestão do conhecimento para criar vantagem competitiva e as linhas ética, moral e econômica

são os principais elos desse conceito com a LGPD. Para ser uma organização sustentável é necessário ter transparência em relação ao desempenho financeiro, questões ambientais e aspectos social/comunitário/ético (BERGAMINI JÚNIOR, 2002). É necessária estratégia de manutenção do crescimento econômico através de processos que auxiliem no seu desenvolvimento e que evite que acarrete perdas.

Na Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV) se destacam as análises de recursos através da perspectiva da Vantagem Competitiva Sustentável e a inovação para esse conceito ultrapassa transformação industrial e desenvolvimento de novas tecnologias, mas também se refere a criação de soluções e processos para melhoramento de modelos atuais (BARNEY, 1991). Além disso, a medida de performance é importante para apoiar esse conceito, pois através dele há um maior entendimento do desempenho de uma organização.

Com isso, comportamentos inovadores sobre desempenho organizacional geram um efeito mais positivo do que de apoio à inovação (HOGAN; COOTE, 2013). Os indicadores precisam ser construídos com base em critérios que sejam possíveis de serem desenvolvidos e adequados em futuras análises.

Com base na literatura, é possível observar que a vantagem competitiva sustentável tem influência na performance das organizações e que o tamanho da empresa impacta diretamente em como ela desenvolve em relação à essa vantagem competitiva. Em uma economia competitiva, dois pontos são observados como essenciais: o controle e a descontinuidade dos processos (a nova combinação elimina a velha combinação dos meios de produção). Já a destruição criativa se torna um papel de extrema importância no capitalismo, sendo que “a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver” (SCHUMPETER, 1942).

As empresas que estão em constantes mudanças e transformações de seus produtos e processos, acarretando “destruição criativa” do antigo, conseguem reciclar as suas estruturas técnicas e se adaptar com maior facilidade para sobreviverem e continuarem no mercado. É responsabilidade de empresários promover uma nova construção e combinações de execução de processo em uma empresa.

### 2.3 Mapeamento e revisão de processos

A área de RH utiliza o controle e processamentos de dados pessoais, tendo o foco os seus funcionários e, assim como diversas outras, precisa se adequar à legislação e revisar processos.

Para as organizações que almejam adotar melhores práticas de eficácia e eficiência é necessário que se faça gerenciamento de processos (ECKES, 2001). A gestão por processos não trata de apenas mais uma forma de automação, ou uma teoria de gestão moderna, mas do reconhecimento dos processos de trabalho e gerenciamento do ciclo de otimização, traduzida diretamente para operação (FINGAR; SMITH, 2003).

Os processos organizacionais são atividades que utilizam de recursos da organização para otimizar resultados, através de uma sequência lógica, estruturada, com o objetivo de agregar valor para tomadas de decisões (HARRINGTON, 1991). Eles podem ser verticais ou horizontais, mas todos possuem foco central em informação e decisão. O conceito de processos verticais está atrelado à planejamento e ao orçamento empresarial e estão intimamente ligados à alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Já os horizontais, possuem como base o fluxo de trabalho (GALBRAITH, 1995) Para a aplicação da LGPD, o foco central de revisão de processos se dá através da perspectiva vertical, onde encontra-se a grande maioria dos dados relacionados à área de gestão de pessoas.

Segundo Tereza Ribeiro (ano), sócia da LBCA, alguns dos processos que estão inteiramente ligados à adequação da LGPD são os de sistemas e cadastros do Departamento Pessoal, o qual possui informações sensíveis e confidenciais. São dois os tipos de dados que a área utiliza, no caso: dados pessoais (endereços, fotos, vídeo e documentos) e dados sensíveis (orientação ideológica, enfermidades, etc.). Além disso, outro núcleo também incorporado que utiliza de informações confidenciais é o de Recrutamento e Seleção. Através de ferramentas com dados pessoais, histórico profissional e cadastral atuam no processamento e condução de etapas até a entrada ou não do colaborador na empresa. Tanto um quanto o outro, todos esses contextos necessitam de uma revisão de métodos e processos que são utilizados e como a incorporação da nova lei pode impactar ativamente (Ribeiro, 2020).

Para observar etapas, revisá-las e buscar estratégias que auxiliem na sustentabilidade de processos é necessário analisar através das lentes de metodologias que auxiliem na minimização de possíveis perdas e baixa efetividade. Com a Metodologia para Análise e Mapeamento de Processos (MAMP) é possível

aprimorar as atividades executadas, identificando possíveis desvios, corrigindo erros, transformando insumos em produtos, ou serviços com alto valor agregado. Ela apresenta os mesmos norteadores do MASP - Metodologia de Análise e Solução de Problemas, a qual utiliza das ferramentas de solução de problemas através de ordem e lógica, auxiliando a análise de problemas, determinação das causas e elaboração de metas e planos de ação (FALCONI, 2004).

Abaixo as etapas do MASP e passo-a-passo de como a metodologia deve ser utilizada:

1. Mapeamento dos processos;
2. Monitoramento dos processos e seus resultados;
3. Identificação e priorização de problemas e suas causas;
4. Ações corretivas, preventivas e de melhoria;
5. Sistema de documentação e procedimentos operacionais.

Além disso, antes de observar cada processo e buscar fatores que auxiliem na minimização de erros e melhorias efetivas, através do método MAMP, é necessário identificá-los em dois tipos, quais sejam: Processos Finalísticos e Processos de Apoio. Os primeiros caracterizam a atuação na organização e são apoiados por outros processos internos, resultando na entrega final para o cliente externo. Já os segundos não estão ligados diretamente ao produto/serviço final, mas a essência do funcionamento da organização. Neste último tipo, seus resultados são imperceptíveis aos clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização.

A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (FALCONI, 2004). A realização do mapa auxilia na identificação de padrões críticos, oportunidades para simulações, implementação de métodos baseados em atividades e identificação de pontos desconexos ou ilógicos.

Já o método PDCA também atua como um valioso método de controle de melhorias dos processos. Ele foi projetado para produzir uma sistematização do planejamento e execução das ações organizacionais, através do fluir contínuo do ciclo em uma espiral crescente de melhoria. Deve ser encarado como uma metodologia que

aprofunda a capacidade de planejamento e auxilia na tomada de decisão e pode ser associado a outras ferramentas como a própria MASP (FALCONI, 2004).

Figura 1 - Diagrama do ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Falconi (2004, p.67)

Para melhor ilustrar as etapas do método PDCA, abaixo as etapas e breve explicação sobre cada uma:

1. Planejar - Etapa voltada à definição de objetivos/metapas, definição dos métodos e procedimentos a serem empregados, bem como a definição dos indicadores ou itens de controle que serão utilizados para monitorar a eficácia das soluções.
2. Fazer – esta etapa depende da elaboração do planejamento. Consiste na execução dos planos de ação estabelecidos. Enquanto o planejamento está voltado à eficácia das ações, a etapa de execução está relacionada à eficiência dos processos. Esta etapa pode ser subdividida em duas outras: treinamento e a execução propriamente dita.
3. Verificar – a terceira etapa do ciclo está relacionada com a verificação das ações executadas. Esta etapa se relaciona ao processo de comparação entre os resultados obtidos através das práticas e os indicadores estabelecidos no planejar, com a finalidade de mensuração da eficácia da solução escolhida. É nesta etapa que, a partir dos dados

levantados à organização, deve-se efetuar as análises críticas de suas ações, promovendo, se necessário, ações de correção ou melhoria, na solução adotada ou nos próprios processos.

4. Agir – esta etapa está relacionada com a melhoria dos processos organizacionais e na correção dos padrões estabelecidos. Aqui surgem as desejadas inovações que afetam toda a organização e, às vezes, a sociedade.

Aplicação das ferramentas do MAMP no PDCA através de atividades:

Tabela 2 – Relacionamento da aplicação do MAMP com o PDCA.

|   |   |
|---|---|
| P | 1. Identificação do problema<br>2. Observação (indicadores de desempenho)<br>3. Análise de causas<br>4. Plano de ação |
| D | 5. Execução do plano de ação  |
| C | 6. Verificação dos itens de controle (indicadores de desempenho)  |
| A | 7. Padronização<br>8. Encerramento do ciclo   |

Fonte: Adaptado de Falconi (2004, p.134).

Do século XX para o XXI, diversas transformações ocorrem na gestão das organizações e visão de processos. Atualmente, as empresas possuem o foco em organização de processos, diferente do século anterior onde a estrutura de funções era mais relevante para as organizações (Hammer, 1996). Cada vez mais o aperfeiçoamento de processos tem obtido mais relevância na vantagem competitiva das empresas (Keen, 1997).

Com o avanço das tecnologias, a gestão de dados tornou-se de grande importância na abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos, por exemplo: na visualização do processo, na automatização e na gestão

do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados e no monitoramento automático do desempenho.

#### *2.4 Panorama sobre dados pessoais*

O desenvolvimento acelerado da tecnologia nos últimos anos possibilitou o aumento do uso, compartilhamento e tratamento de dados pessoais. Com isso, restrições e métodos de utilização da informação de terceiros surgiram como papel essencial para a evolução desses processos. Antes de leis e técnicas serem desenvolvidas para auxiliar profissionais e norteá-los de como proceder, o nível de risco de exposição e utilização indevida e abusiva desses dados aumentava cada vez mais. Nesse contexto, o tema proteção de dados ganhou relevância mundo à fora e normas começaram a ser incorporadas na legislação de diversos países. O objetivo é "regulamentar o processamento de dados", "regulamentar a geração de informações e conhecimentos, influenciar as decisões baseadas nessa geração e prevenir consequências adversas para os indivíduos afetados" (ALBERS, 2016, p. 21).

Nos dias de hoje, o conceito privacidade está intimamente ligado a dados privados, consentimento do proprietário e liberdade de informações. A informalização passa por mudanças, tanto qualitativas quanto quantitativas, no tratamento dos dados na qual uma maior quantidade passa a ser consumida e gerada em menos tempo e mais qualidade a partir do uso de novas metodologias e algoritmos. Com isso, atualmente, a concepção de privacidade se transforma para dar origem à disciplina da proteção de dados. Segundo Rodotà (2008, p. 25), "o direito de manter o controle sobre as próprias informações", está estruturado em um eixo "pessoa-informação-circulação-controle", e não mais "pessoa-informação-sigilo", como anteriormente era conduzido.

##### **2.4.1 A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) - aplicabilidade e revisão histórica**

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD ou LGPDP), Lei nº 13.709/2018, está surgindo no Brasil como medida regulamentadora e de controle do uso e tratamento de dados pessoais (BRASIL, 2018). Anteriormente a ela, o país

possuía a Lei n. 12.965 (Marco Civil da internet - MCI) que entrou em vigor em 2014. Na legislação brasileira, a vigência da nova lei não revoga completamente a anterior, mas traz modificações. Através da Lei nº.12.965, o consentimento deveria ser expresso, porém, com a implementação da LGPD, passa a ser inequívoco e provocado por qualquer meio lícito. Além disso, possui sanções e multas que são aplicadas em caso descumprimento da lei, na qual a Autoridade Nacional atuará como fiscalizador e regulamentador.

A LGPD se aplica a qualquer pessoa física ou jurídica que trate dados de pessoas físicas residentes no Brasil e a não adequação a ela se torna muito grave, não só pelas perdas aplicadas através das multas e sanções, mas também pela saúde da organização, sendo suscetível a grandes desfalques financeiro e de reputação através de ações, tais como: bloqueio das operações, publicidade negativa da infração ou exclusão de dados irregulares. Abaixo, segue a lista completa de sanções e multa publicada pelo site da LGPD para auxiliar todos no entendimento e adequação (LGPD, 2020):

1. Advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas
2. Multa simples, de até 2% do faturamento da pessoa jurídica de direito privado, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração
3. Multa diária, observado o limite total a que se refere o inciso II
4. Publicização da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência
5. Bloqueio dos dados pessoais a que se refere a infração até a sua regularização
6. Eliminação dos dados pessoais a que se refere a infração

Para entendimento de aplicabilidade da LGPD, é de extrema importância compreender os seus principais objetivos: Proteção à privacidade - possui o intuito de assegurar o direito à privacidade e proteção de dados dos usuários, garantindo direitos fundamentais aos cidadãos, Transparência - estabelecimento de regras claras sobre o tratamento de dados pessoais, Desenvolvimento - econômico e tecnológico a partir de maior fiscalização, a nossa economia se abre a fomentos externos que já utilizavam de leis de proteção de dados e que exigiam essa fiscalização, Padronização de normas - regras únicas e harmônicas sobre tratamento de dados pessoais, por todos os

agentes e controladores que fazem tratamento e coleta de dados, Segurança Jurídica - garantia de livre iniciativa, livre concorrência e defesa das relações comerciais e de consumo e Favorecimento à Concorrência - promover a concorrência e a livre atividade econômica, inclusive com portabilidade de dados (LGPD, 2020).

Com a vigência da Lei, os titulares tiveram seus direitos ampliados, nos quais devem ser garantidos de forma acessível e eficaz assim como previsto na Constituição (art.18). Principais direitos são os expostos a seguir:

1. Confirmar a existência de tratamento de seus dados pessoais.
2. Acessar seus dados pessoais.
3. Corrigir dados pessoais incompletos, inexatos ou desatualizados.
4. Anonimização, bloqueio ou eliminação de dados pessoais desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com a LGPD.
5. Portabilidade de dados pessoais a outro fornecedor de produto ou serviço.
6. Eliminação de dados tratados com o seu consentimento.
7. Obtenção de informações sobre as entidades públicas e privadas com as quais o controlador realizou o compartilhamento de dados pessoais.
8. Obtenção de informações sobre a possibilidade de não consentir com o tratamento de dados pessoais e sobre as consequências da negativa.
9. Revogação do consentimento dado para o tratamento de dados pessoais.
10. Portabilidade dos dados (artigo 18, V), que, similar ao o que pode ser feito entre diferentes empresas de telefonia e bancos, permite ao titular não só requisitar uma cópia da integralidade dos seus dados, mas também que estes sejam fornecidos em um formato interoperável, que facilite a transferência destes para outros serviços, mesmo para concorrentes. Devido a sua natureza, este novo direito tem sido encarado como um forte elemento de competição entre diferentes empresas que oferecem serviços similares baseados no uso de dados pessoais.

As organizações necessitam seguir práticas de transparência e clareza quanto à sua coleta de dados, fazendo com que o titular consiga realizar as suas escolhas de forma autônoma e ter domínio sobre como as informações cedidas estão sendo compartilhadas e utilizadas.

Para melhor compreensão da Lei, é de extrema importância compreender alguns termos relacionados. Abaixo seguem os principais termos relacionados à dados:

- Dados anonimizados - dado relativo ao titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento;
- Dado pessoal - informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;
- Dado pessoal sensível- dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;
- Dados processados - dados submetidos a qualquer operação ou tratamento por meio de processamento eletrônico ou por meio automatizado com o emprego de tecnologia da informação;

A fiscalização da Lei é citada no art. 53, como desenvolvida através de órgão competente que zele pela implementação e fiscalização. Esse órgão é responsável por elaborar diretrizes para uma Política Nacional de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade e promover estudos sobre proteção de dados e privacidade (LGPD, 2020). Porém, a Autoridade Nacional de Proteção (ANPD), foi vetada pelo presidente da república sobre alegação de teria um vício de iniciativa já que ela veio de projeto de lei do Congresso Nacional e a casa legislativa não pode criar cargos no Poder Executivo (LGPD, 2020).

No entanto, a lei prevê a ocorrência de incidentes de segurança da informação, indicando etapas e ações que devem acontecer em casos como esses. As principais diretrizes são notificar a ANPD e o titular do dado, em prazo razoável (como a ANPD ainda não está em vigor ou validada, a primeira iniciativa de urgência em caso de vazamento de dados seria entrar em contato com o titular e avisá-lo sobre o ocorrido.

Etapas de comunicação do vazamento (LGPD, 2020):

1. A descrição da natureza dos dados pessoais afetados;
2. As informações sobre os titulares envolvidos;

3. A indicação das medidas técnicas e de segurança utilizadas para a proteção dos dados, observados os segredos comercial e industrial;
4. Os riscos relacionados ao incidente;
5. Os motivos da demora, no caso de a comunicação não ter sido imediata;
6. As medidas que foram ou que serão adotadas para reverter ou mitigar os efeitos do prejuízo e,
7. Transferência internacional de dados.

O impacto sobre as empresas na ótica de transferência de dados e relações trabalhistas já está sendo previsto pela LGPD. Para a transferência de dados, exige adequações por parte das empresas que coletam dados dos usuários, principalmente no que tange em relação ao consentimento expresso dos usuários sobre a coleta, tratamento de dados, finalidade e eventual transferência de seus dados para terceiros. Já na relações trabalhistas, a LGPD autoriza as empresas a usar os dados pessoais dos seus empregados e prestadores de serviços (art. 7º, V e IX) para a legítima execução dos contratos, em benefício do próprio trabalhador, é necessário cautela e observância às regras da LGPD em todas as suas fases, nos atos praticados antes da contratação, durante a vigência do contrato, nas terceirizações e após a rescisão dos contratos.

O consentimento do empregado é obrigatório, e é recomendável que as empresas criem obrigações específicas em seus contratos comerciais, de acordo com as exigências impostas pela LGPD no tratamento de dados.

A estruturação da lei e, inclusive a forma como os direitos dos titulares são assegurados, se assimila em boa parte com o modelo europeu de proteção de dados (Regulamento Geral de Proteção de Dados – GPDR). Para compreender a sua construção, é necessário analisar o histórico de implementações de lei com o objetivo de regulamentar atividades de tratamento de dados pessoais.

#### 2.4.2 A maturidade da lei de proteção de dados no mundo

A partir do século XIX diversas técnicas e tecnologias com a capacidade de aumentar o acesso e divulgação de fatos de esfera privada do indivíduo acarretou no início de discussões sobre direitos e deveres. O ‘dado’ estaria associado a uma espécie de ‘pré-informação’, anterior à interpretação e ao processo de elaboração

(DONEDA, 2006). A informação, por sua vez, alude a algo além da representação contida no dado, chegando ao limiar da cognição, e mesmo nos efeitos que esta pode apresentar para o seu receptor” (Danilo Doneda, 2006, p. 94). Antes do surgimento de medidas regulatórias serem discutidas no Brasil, diversas regulamentações vinham sendo geradas desde antes de 1970 em países Europeus. A Convenção Europeia dos Direitos Humanos de 1950 afirma: “Todas as pessoas têm direito ao respeito pela sua vida privada e familiar, pelo seu lar e pela sua correspondência.” A partir desta base, a União Europeia tem procurado garantir a proteção deste direito através de legislação (GDPR, 2020, p. 2).

Anteriormente, a finalidade de incluir medidas protetoras na legislação desses países se tornou realidade pela necessidade e foco na esfera governamental. Através do avanço de tecnologias muitas delas acabaram sendo modificadas e o que antes era atribuído para o Estado como responsabilidade de autorização e consentimento de informações, agora passa a ser de cada indivíduo.

No estudo “Direitos da Personalidade”, o objetivo da formulação de lei para que auxiliem nas tomadas de decisões e condução de processo, “impõe também deveres de caráter positivo, como o dever de solicitar autorização para a inclusão do nome de certa pessoa em um cadastro de dados ou o dever de possibilitar a correção de dados do mesmo cadastro pelo seu titular, a qualquer tempo” (SCHREIBER, 2014, p. XX). Esse é o cerne no qual fundamentada a lei e norteia o tratamento, além de ser o ponto fundamental de diferenciação de processos já desenvolvidos dentro das organizações e que necessitam de adequação e sustentabilidade.

Em contexto histórico é possível analisar e separar o surgimento da lei em dois momentos e objetivos: foco governamental e foco no proprietário dos dados. Com a implementação de processos nas organizações que utilizassem cada vez mais de informações privadas, no primeiro momento, o uso acabou sendo difícil de controlar e, surge a mudança de perspectiva de quem deve autorizar ou não a utilização e com qual finalidade. No segundo momento, o indivíduo é percebido como tomador de decisão e, não mais o governo pode interferir, coletar e selecionar quais dados podem ser ligados a qual indivíduo.

“A participação do cidadão no processamento de seus dados passa a ser compreendida como um envolvimento contínuo em todo o processo de tratamento” (SCHREIBER, 2014, p. 29). Algumas leis que começaram a ser incorporadas após a mudança de perspectiva: Lei Francesa de Proteção de Dados Pessoais (1978), a Lei

austríaca – Datenschutzgesetz (1978), sendo possível agregar ainda as Constituições da Espanha e de Portugal (DONEDA, 2006).

Além disso, o surgimento da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia como etapa principal para regulamentação da privacidade levantou como um direito autônomo, no caso, “o documento europeu que levou mais adiante esta sistemática” (DONEDA, 2006, p. 92). “Passamos da consideração da privacidade como pura expressão de uma necessidade individual à sua colocação no quadro da nova ‘cidadania eletrônica’” (RODOTÀ, 2008, p. 15). Em 1995, a Diretiva Europeia de Proteção de Dados é aprovada para estabelecer padrões mínimos de privacidade e segurança de dados. Com a sua aplicação, cada estado membro tinha a possibilidade de se basear a partir dela para construir a sua própria legislação de implementação.

Em 2016, é aprovada a General Data Protection Regulation (GDPR), que revogou a Diretiva 95/46/CE. Todas as organizações tinham aproximadamente dois anos para estar em conformidade. Surge como Regulamento Europeu de Proteção de Dados Pessoais com regras que dizem respeito ao tratamento e circulação de dados. Além disso, o art. 1º defende que “os direitos e as liberdades fundamentais das pessoas singulares, nomeadamente o seu direito à proteção dos dados pessoais”.

Os próprios canais de divulgação do GDPR divulgam constantemente informações sobre penalidades e instruções para as organizações se adequarem às normas estabelecidas. Abaixo seguem os principais níveis de penalidades, que atingem no máximo 20 milhões de euros ou 4% da receita global (o que for mais alto). Os titulares dos dados têm total direito de buscar compensação por danos.

1. Legalidade, justiça e transparência - o processamento deve ser legal, justo e transparente para o titular dos dados.
2. Limitação da finalidade - você deve processar os dados para os fins legítimos especificados explicitamente para o titular dos dados quando os coletou.
3. Minimização de dados - você deve coletar e processar apenas a quantidade de dados absolutamente necessária para os fins especificados.
4. Precisão - você deve manter os dados pessoais precisos e atualizados.
5. Limitação de armazenamento - você só pode armazenar dados de identificação pessoal pelo tempo necessário para a finalidade especificada.

6. Integridade e confidencialidade - O processamento deve ser feito de forma a garantir a segurança, integridade e confidencialidade adequadas (por exemplo, usando criptografia).
7. Responsabilidade - O controlador de dados é responsável por demonstrar a conformidade do GDPR com todos esses princípios.

(GDPR, 2020)

Além disso, o GDPR estabelece que as organizações que estão aptas a controlar dados, precisam, necessariamente, provar através de demonstrações estabelecidas pelo próprio regulamento, segue a lista de principais maneiras:

1. Desenhar responsabilidades de proteção de dados para sua equipe.
2. Manter a documentação detalhada dos dados que você está coletando, como são usados, onde são armazenados, qual funcionário é responsável por eles, etc.
3. Treinar equipes e implementar medidas técnicas e organizacionais de segurança.
4. Ter contratos de Acordo de Processamento de Dados em vigor com terceiros que você contrata para processar dados para você.
5. Nomear um oficial de proteção de dados

E, também apontam as regras que estabelecem o que seria o consentimento de um titular de dados:

1. O consentimento deve ser "dado livremente, específico, informado e inequívoco".
2. Os pedidos de consentimento devem ser "claramente distinguíveis dos outros assuntos" e apresentados em "linguagem clara e simples".
3. Os titulares dos dados podem retirar o consentimento previamente dado sempre que desejarem, e você deve honrar a decisão deles. Você não pode simplesmente alterar a base jurídica do processamento para uma das outras justificativas.

4. Crianças menores de 13 anos só podem dar consentimento com a permissão de seus pais.
5. Você precisa manter evidências documentais de consentimento.

Além disso, a GDPR reconhece uma série de direitos para os indivíduos titulares de dados:

1. O direito de ser informado;
2. O direito de acesso;
3. O direito de retificação;
4. O direito de apagar;
5. O direito de restringir o processamento;
6. O direito à portabilidade de dados;
7. O direito de objetar;
8. Direitos em relação à tomada de decisão automatizada e definição de perfis.

Como o Regulamento de Geral de Proteção de Dados Europeu é uma das principais referências para a construção da LGPD brasileira, é de suma importância analisar o seu contexto, principais normas e diretrizes e buscar através da sua revisão histórica, possibilidades e ideias que auxiliem os gestores na implementação das novas regras para a constituição brasileira.

#### *2.4.2 Revisão da Lei Geral de Proteção Dados*

Desde a sua construção e primeiros debates sobre a implementação da lei até entrar em vigor, muitas ações e atividades surgiram até a fase final. A criação aconteceu durante os governos Lula e Dilma e, por fim, acabou sendo aprovada no governo de Michel Temer (Brasil, 2019). A expectativa inicial das empresas era de sua vigência ser em agosto de 2020, mas acabou passando por alterações, como a medida provisória que adiava para maio de 2021 após grandes turbulências econômicas geradas pelo COVID-19. Em grande parte dos pedidos das empresas por adiamentos vinham de portes pequenos e médios, grande afetados na crise econômica, e que acreditavam não ter tempo para se adequar às novas regras.

Após a sua vigência, a LGPD entrou em vigor em setembro, mas de forma retroativa, considerando agosto o primeiro mês para adaptação. A suas medidas punitivas passam a ser aplicadas a partir de agosto de 2021. Abaixo o histórico da lei:

Tabela 3 – Histórico da LGPD

| <b>Data</b> | <b>Contexto histórico</b>   |
|-------------|---|
| 14/08/2018  | Aprovada a Lei nº 13.709/2018. Pela redação original, a lei teria vecatio legis de 18 meses e entraria em vigor pleno em fevereiro 2018.  |
| 08/07/2019  | Aprovada a Lei nº 13.853/2019. Entre outras mudanças, cria a ANPD - Autoridade Nacional de Proteção de Dados - e altera a entrada em vigor da LGPD para agosto de 2020.   |
| 03/04/2020  | PL nº 1.179, que altera a entrada em vigor da LGPD é aprovado no Senado. Desse cenário, a Lei de Proteção de Dados teria eficácia plena a partir de janeiro de 2021, com exceção das sanções administrativas, que ficariam para agosto de 2021. |
| 29/04/2020  | Bolsonaro edita a MP 259/2020, que altera a eficácia plena da LGPD. Penalidades ficam para maio de 2021.  |
| 14/05/2020  | PL nº 1.179 é aprovado na Câmara, que prevê a aplicação das penalidades para agosto de 2021 e a eficácia plena da LGPD conforme votação da MP 959/2020. Com isso, evitando a sobreposição de comandos normativos.                               |
| 19/05/2020  | PL nº 1.179 é votado novamente no Senado, que acata a alteração da proposta pela Câmara. Projeto de Lei segue para sanção do presidente da república.   |
| 12/06/2020  | Lei 14.010/2020 é sancionada pelo presidente da república. Punições às empresas só começarão apenas a partir de agosto 2021.  |
| 25/08/2020  | Câmara aprova MP 959/2020 entrada da LGPD em janeiro de 2021 e penalidades para agosto de 2021.   |
| 26/08/2020  | Senado derruba artigo 4º da MP 959/2020: entrada da LGPD em agosto de 2020 e penalidades para agosto de 2021.   |
| 17/09/2020  | Sanção da presidência   |
| 18/09/2020  | LGPD entra em vigor   |

Fonte: LGPD 2020

Para as organizações, devido a tanta instabilidade e modificações, a LGPD surge como um fator de urgência para adequação e absorção de conteúdos referentes

a sua aplicabilidade e normativas. A pesquisa realizada com profissionais da área de Recursos Humanos analisada após o capítulo do método de pesquisa, tem como objetivo identificar os principais processos já adequados, conhecimentos dos profissionais sobre o tema, principais dificuldades e impactos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para a coleta e análise de informações foi a pesquisa quantitativa, a qual também pode ser classificada como exploratória e descritiva. Para Theodorson e Theodorson (1970, p. 22): "Estudo exploratório é um estudo preliminar do principal objetivo do qual é se tornar familiar com um fenômeno que é para investigar, para que o estudo principal a seguir pode ser desenhado com maior compreensão e precisão. O estudo exploratório (que pode usar qualquer um de uma variedade de técnicas, geralmente com uma pequena amostra) permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular sua hipótese com mais precisão. Também permite que ele escolha as técnicas mais adequadas para sua pesquisa e decida sobre as questões que mais precisam de ênfase e investigação detalhada, e pode alertá-lo a potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência."

O procedimento escolhido para a coleta e estudo dos dados será através das ferramentas de Google Forms. A análise quantitativa tem como objetivo obter informações sobre várias características que demonstram a revisão e implementação de novos métodos para a adequação da LGPD. Os métodos qualitativos são mais indicados para as investigações de perspectiva interpretativa ou crítica. A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. É um conceito "guarda-chuva" que envolve uma gama de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social (Merriam, 1998).

Para análise da pesquisa busca-se coletar informações sobre desafios para a implementação de uma estratégia voltada à implementação da lei, possíveis benefícios e práticas adotadas durante o processo de adequação à lei. Além disso, identificar o domínio do tema para os profissionais da área também e sua aplicabilidade.

A pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características essenciais: tem o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento

fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (Bogdan; Biklen apud Godoy, 1995a; Triviños, 1987; Merriam, 1998).

Já na pesquisa quantitativa é possível mensurar opiniões, hábitos e atitudes de um universo por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. As principais características desse método são (DENZIN; LINCOLN, 2005; NEVES, 1996; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006):

- Obedecer a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- Utilizar a teoria para desenvolver hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- Examinar as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor;
- Empregar, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
- Confirmar as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências;
- Utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e – usa, como instrumento para coleta de dados os questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso ou eletrônico).

Para análise da pesquisa a predominância da estrutura é construída utilizando o método quantitativo com a possibilidade de coleta de dados também através da forma qualitativa. Os dois métodos são utilizados com a finalidade de complementariedade entre os dois e com o objetivo de minimizar a subjetividade e auxiliar o pesquisador do objeto de estudo, proporcionando mais confiabilidade aos dados.

### **3.1 Público pesquisado**

Para o desenvolvimento deste estudo, o público-alvo foi definido como profissionais de Recursos Humanos que residem na região metropolitana de Porto Alegre. As principais empresas buscadas como possíveis respondentes foram organizadas através de três recortes: pequenas, médias e grandes empresas que estão geograficamente dispostas de acordo com o objetivo da pesquisa. Através de contato direto através de ferramentas como LinkedIn, os profissionais que atuam como Recursos Humanos foram contatados e convidados a responder a pesquisa. Ao total foram 1125 profissionais contatados que descreviam estar atuando na área no momento da coleta e que possuem cargo atual com as nomenclaturas sobre a área nos seguintes termos: RH, Gestão de pessoas, Gente e Gestão, HR e People & Culture.

Através dessas definições todos os profissionais foram convidados a responder a pesquisa, gerando um resultado de 102 respostas.

### **3.2 Técnica de Coleta dos dados**

Para a aplicação da ferramenta de Formulários Google, um questionário (APÊNDICE A) foi elaborado como forma de coletar os dados. Esse método foi utilizado por possuir uma grande usabilidade para o usuário responder de forma efetiva e rápida, além de não permitir muitas opções aos respondentes e, por consequência, reduzir as incertezas. Além disso, possui uma estrutura de grande parte da pesquisa ser de múltipla escolha, possuindo apenas as perguntas finais relacionadas ao tema LGPD com possibilidade de resposta aberta.

A coleta de dados foi realizada no período de 19 de outubro de 2020 a 26 de outubro de 2020 por meio eletrônico através da plataforma criada e especializada em formulários online de coleta de dados e compartilhada via redes profissionais (LinkedIn).

A sua elaboração foi construída por um conjunto de questões relacionadas com o problema raiz e dispostas de forma impessoal para assegurar uniformidade na avaliação, além de possuir a vantagem de que os respondentes se sentem mais confiantes, dado o anonimato (CERVO; BERVIAN, 2002). O questionário foi elaborado

com base na literatura estudada e nos objetivos específicos estabelecidos para o presente trabalho (conforme tabela 4).

### 3.3 Técnica de Tratamento e Análise de dados

Para desenvolvimento do questionário foram utilizadas as principais bases teóricas do estudo dispostas numa construção que minimiza interpretações diversas e auxilia o respondente no entendimento dos termos e anonimato do questionário.

Abaixo a construção realizada e desenvolvida através da revisão teórica:

Quadro 4: Elaboração do questionário de pesquisa:

|   |   |  |
|---|---|--|
| Identificar os principais processos que utilizem dados na área de RH nas empresas e se já há alguma implementação de projetos para a vigência da Lei; | Business Process Management: The Third Wave. (FINGAR, Peter; SMITH, HOWARD, 2003)                   | A sua empresa utiliza dados pessoais (informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável) em algum processo interno?                                  |
|   |   | Quais os principais processos que utilizam dados pessoais?   |
|   |   | Quais são as políticas de segurança já implementadas para a utilização de dados pessoais na sua empresa?   |
|   |   | Você conseguiria citar principais processos que acredita que vão sofrer alguma alteração?  |
| Identificar se há alterações ou projetos para adequação a Lei;  | BRASIL. LEI nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Brasil, 2018 | A empresa que atua tem realizado alguma revisão de processos para a adequação de processos de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)? |
|   |   | Existem ações que estão sendo implementadas para a atualização da empresa em relação à aplicação da lei?   |
| Apontar as principais dificuldades e  | BRASIL. LEI nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral   | Quais as principais dificuldades enfrentadas na  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| impactos na implementação de novos processos para adequação a Lei; | de Proteção de Dados (LGPD). Brasil, 2018 | implementação e/ou revisão de novos processos para adequação a lei?  |
|  |   | Como você definiria o impacto da implementação da lei com as suas palavras? Ao seu ver, quais serão os principais impactos da implementação da LGPD, principalmente na área de RH? |

Fonte: Elaborada pela autora.

Além disso, a pesquisa possui divisões/seções para auxiliar na coleta, entendimento e preenchimento dos pesquisados, são elas: dados sobre o pesquisado (cargo, porte de empresa e estrutura do time de RH), observação sobre adaptação da Lei no dia-a-dia, revisão de processos, entendimento de dados pessoais e sustentabilidade na área de RH e, por último a seção de investigação sobre consciência da Lei e suas possíveis causas e consequências no setor.

O modelo de análise utilizado é a estatística descritiva. A estatística descritiva é usada para a descrição de dado por meio do uso de números ou medidas estatísticas que possam melhor representar todos os dados coletados durante a execução de uma pesquisa. É considerada um passo inicial para a escolha adequada e o uso dos testes estatísticos de hipóteses. As técnicas estatísticas utilizadas para a análise são: estatística simples do tipo distribuição de frequências e percentuais. Segundo Barbetta et al. (2004), as frequências relativas em percentual são úteis ao se comparar tabelas ou pesquisas diferentes. Por exemplo, quando amostras (ou populações) têm números de elementos diferentes, a comparação através das frequências absolutas pode resultar em afirmações errôneas enquanto que pelas frequências relativas em percentual não, pois os percentuais totais são os mesmos.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A apresentação dos dados é a seção para tratamento de dados relacionada a investigação e análise posterior, considerando que [...] num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas (Godoy, 1995a, p. 58).

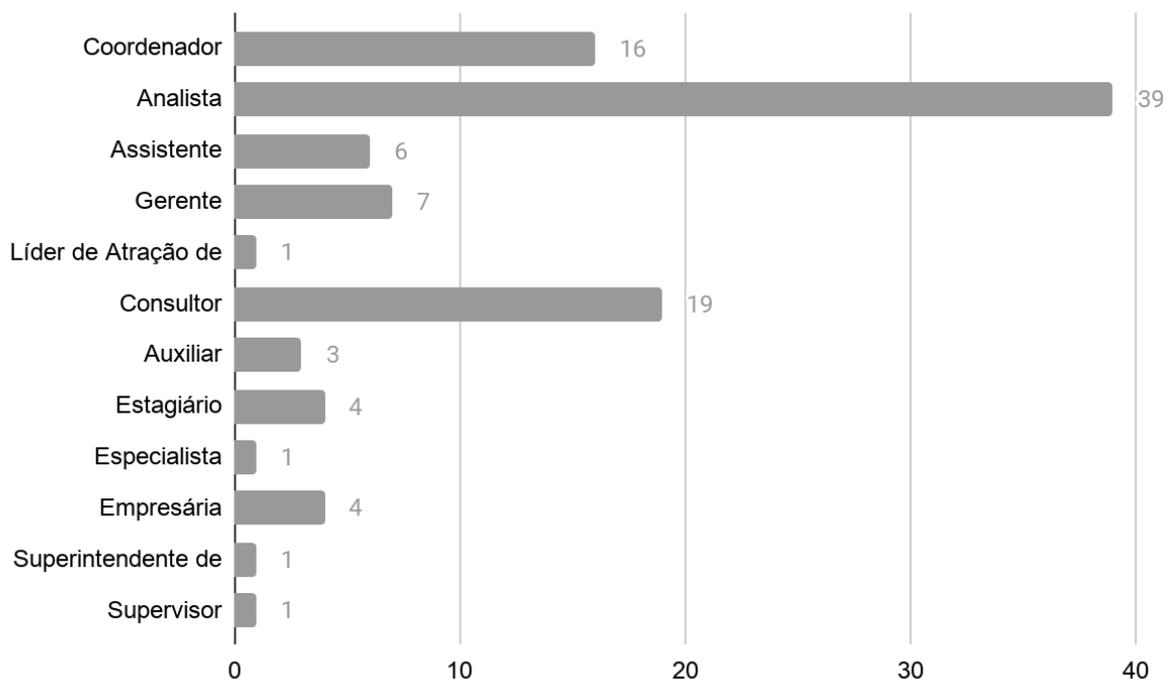
Para tratamento de dados, foram analisadas as respostas de 102 profissionais da área de RH buscando investigar os processos utilizados para implementação da lei, se há ou não alguma alteração realizada logo após a vigência da lei, principais dificuldades, nível de adaptação e, nas conclusões, sugerir melhorias.

### 4.1 O perfil dos respondentes

Antes de analisar os resultados obtidos sobre o foco central da pesquisa, é de extrema importância analisarmos o perfil dos respondentes. Através desses dados será possível investigar questões como: se o cargo interfere na atuação sobre modificações e implementações futuras da lei e se o setor e porte de empresa que o profissional atua também são fatores que decisórios para entendimento do tema.

Dos 102 respondentes, 38,2% ocupam cargos de Analistas, 18,6% Consultores, 15,7% Coordenadores, 6,8% Gerentes, 5,8% de Assistente, 3,9% Estagiários, 3,9% Empresários, 2,9% Auxiliar, 0,98% Superintendente, 0,98% Supervisor, 0,98% Especialista e 0,98% como Líder de Atração. Na figura 2, é ilustrada os números absolutos:

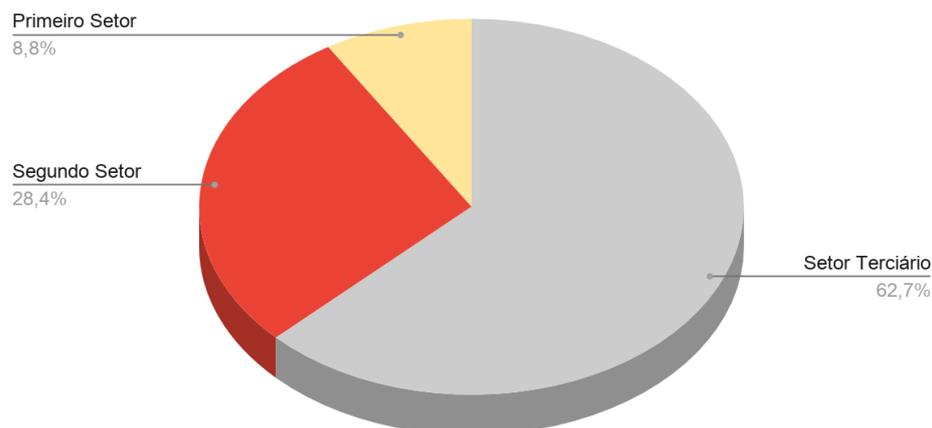
Figura 2: Qual o seu cargo atual?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

O segundo objeto de análise na estrutura inicial referente à perfil dos respondentes é o setor de atuação, no momento ilustrado na figura 3, no qual questiona qual é o setor da empresa nos quais os profissionais estão atuando no momento. Dos dados obtidos através de 102 respostas, 62,7% atua em empresas do setor terciário (relacionadas à prestação de serviços), 28,4% atua em empresas do segundo setor (relacionadas à atividades que transformam as matérias-primas - produzidas pelo setor primário - em produtos industrializados e 8,8% atua em empresas do primeiro setor (produção através da exploração de recursos da natureza).

Figura 3: Qual é o setor da empresa que você atua?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Já o terceiro objeto de análise na primeira seção relacionado ao perfil é o porte de empresa. A fonte escolhida para definição do porte é o Sebrae, no qual apresenta os seguintes dados:

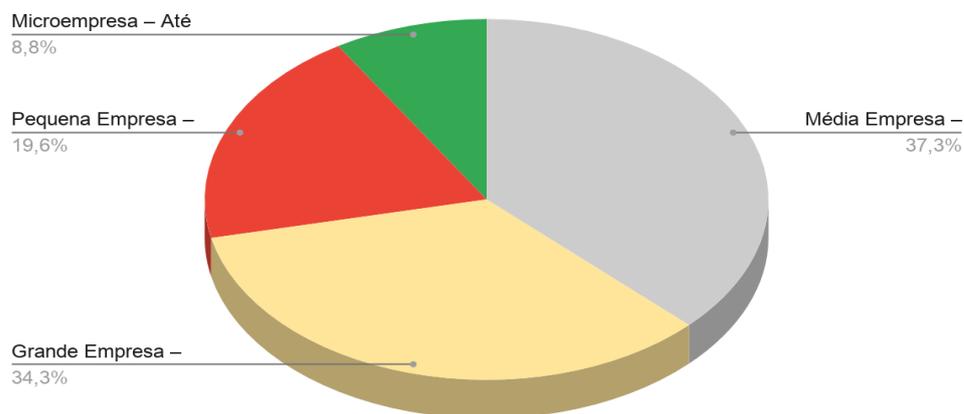
Tabela 5: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

| Porte                          | Comércio               | Indústria               |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Microempresa (ME)              | Até 9 empregados       | Até 19 empregados       |
| Empresa de Pequeno Porte (EPP) | De 10 a 49 empregados  | De 20 a 99 empregados   |
| Empresa de médio porte         | De 50 a 99 empregados  | De 100 a 499 empregados |
| Grandes empresas               | 100 ou mais empregados | 500 ou mais empregados  |

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17

Através dos dados coletados (102 respondentes) foram identificados os seguintes resultados: 37,3% atuam em empresas de Médio Porte, 34,3% estão atuando no momento em Grandes Empresas, 19,6% em Pequenas Empresas (EPP) e 8,8% Microempresa (ME).

Figura 4: Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente?



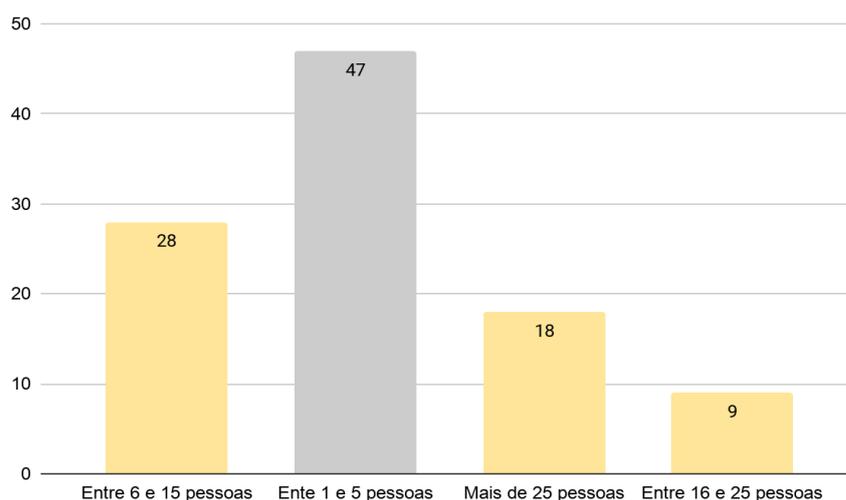
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

#### 4.2 Apresentação e Análise de Resultados sobre a área de RH

Nesta seção são apresentados os dados referentes à área de RH. O objeto central de investigação nessa é analisar o tamanho da área no qual o respondente está inserido e ramo de atuação. Além disso, coletar percepções sobre a área de RH atrelada ao contexto de LGPD.

A primeira questão levantada visava analisar a quantidade de profissionais atuantes na área do respondente com a finalidade de identificar formatos de organização estruturais da empresa. Dos 102 respondentes, 47 (46,07 %) apontam ter entre 1 a 5 pessoas compondo a área de RH, 28 (27,45%) possuem entre 6 e 15 pessoas na sua área, 18 (17,645) mais de 25 pessoas e 9 (8,82%) entre 16 e 25 pessoas. Na figura 5 os valores são analisados de forma absoluta.

Figura 5: Quantas pessoas compõem o time de RH na sua empresa?

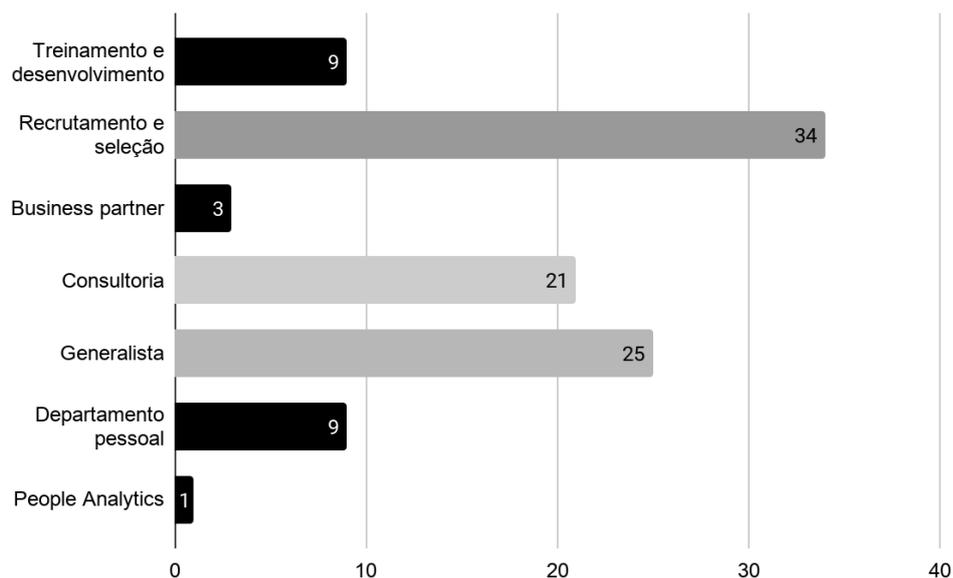


Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Seguindo a investigação de análise sobre a estrutura da área do respondente, a questão posterior tem como foco a especialização do profissional da área de Recursos Humanos, com o objetivo de identificar processos que atuem com dados pessoais.

Na pesquisa, os principais ramos de atuação que visavam iniciar a construção de identificação de processos, foram: Generalista, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Departamento Pessoal, Consultoria e Outro. Além dos ramos apresentados, os respondentes tinham a possibilidade de incluir algum outro ramo, caso o seu não estivesse contemplando em nenhuma das alternativas. Dos 102 respondentes, 34 (33,33%) atuam no ramo de Recrutamento e Seleção, 25 (24,5%) são Generalistas (atendem à todos os ramos de especificidades da profissão), 21 (20,5%) atuam com Consultoria, 9 (8,82%) atuam com Treinamento e Desenvolvimento, 9 (8,82%) com Departamento Pessoal, 3 (2,94%) no formato Business Partner e 1 (0,98%) People Analytics. Na figura 6 é possível observar os números absolutos ilustrados.

Figura 6: Qual é o seu ramo de atuação?

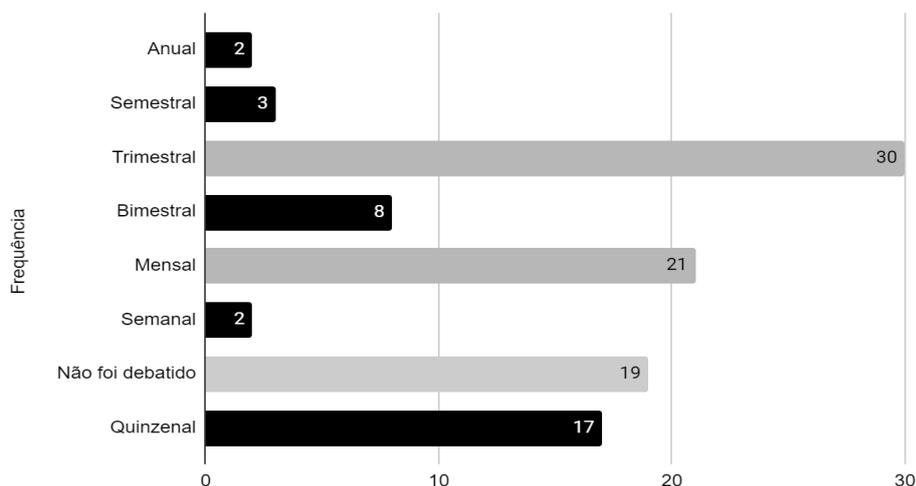


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Após analisar o setor da empresa, número de profissionais da área e ramo de atuação do respondente, a investigação passa a aproximar a área de RH ao tema LGPD. A terceira pergunta na seção da área de RH e interligando ao tema LGPD, busca investigar a frequência na qual está sendo debatido o tema proteção de dados dentro da área durante o ano de 2020 com o objetivo de analisar o quanto profissional está familiarizado com o tema.

Dos 102 respondentes, 30 (29,41%) afirmam que o tema sendo debatido Trimestralmente, 21 (20,58%) afirmam Mensalmente, 19 (18,62%) alegam não ter sido debatido, 17 (16,66%) Quinzenalmente, 8 (7,84%) Bimestralmente, 3 (2,94%) Semestralmente, 2 (2,94%) Semanalmente e 2 (2,94%) anual.

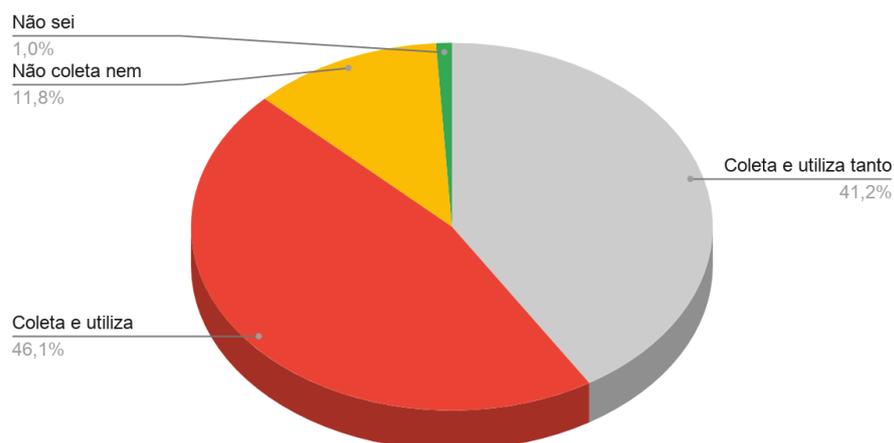
Figura 7: Com qual frequência o tema proteção de dados está sendo debatido dentro da área durante esse o ano de 2020?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

A fim de analisar o nível de utilização de dados pessoais e/ou dados pessoais sensíveis dentro da área, a quarta pergunta apresenta na seção da área de RH se destina a investigar a utilização de dados pessoais na área. As alternativas elaboradas para a escolha dos respondentes foram elaboradas a partir dos conceitos apresentados pela própria LGPD (2020). As categorias são: Não coleta nem utiliza nenhum dado e/ou métrica, Coleta e utiliza dados de maneira simples: dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas que são utilizados em relatórios, Coleta e utiliza dados pessoais (endereços, fotos, vídeo e documentos) e dados sensíveis (orientação ideológica, enfermidades, etc.) e Outros (Caso o respondente opte por citar uma nova alternativa mais relacionada ao seu contexto de atuação). De 102 respondentes, 46,1% Coleta e utiliza dados de maneira simples, 41,2% Coleta e utiliza dados pessoais e dados sensíveis, 11,8% afirma não coletar nenhum dado e 1% não sabe responder.

Figura 8: A sua empresa utiliza dados pessoais (informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável) em algum processo interno?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Na questão referente aos principais processos que utilizam dados pessoas, foi elaborada uma análise de frequência, identificando quais foram os processos mais citados pelos respondentes. A partir do tratamento e análise de dados foi observado que o termo Recrutamento e Seleção foi abordado 48 vezes, Admissão 33 vezes, Departamento pessoal 12 vezes, Cadastros 7 vezes, Desligamentos 6 vezes, Folha de pagamento 5 vezes, Departamento Pessoal 5 vezes, Contratos, Pesquisa Internas, Relatórios e Benefícios 3 vezes, Medicina do Trabalho, Benefícios de Saúde, Comunicação Interna e Contrato de trabalho são citados 2 vezes cada e Transporte, Treinamentos, Divulgação LinkedIn, Administração de pessoal, INSS, Diversidade, Eventos, Ações Internas, Obrigações Legais, Avaliações de Promoções, Currículos, Férias, Atestados e People Analytics são citados apenas uma vez.

Tabela 6: Quais os principais processos que utilizam dados pessoais?

| Categoria                  | Frequência | Percentual |
|----------------------------|------------|------------|
| Recrutamento e seleção     | 48         | 32%        |
| Admissão                   | 33         | 22%        |
| Desenvolvimento de pessoas | 12         | 8%         |
| Cadastros                  | 7          | 4,6%       |
| Desligamentos              | 6          | 4%         |
| Folha de pagamento         | 5          | 3,33%      |
| Departamento pessoal       | 5          | 3,33%      |

|                          |     |       |
|--------------------------|-----|-------|
| Contratos                | 3   | 2%    |
| Pesquisas internas       | 3   | 2%    |
| Relatórios               | 3   | 2%    |
| Benefícios               | 3   | 2%    |
| Medicina do Trabalho     | 2   | 1,33% |
| Benefícios de saúde      | 2   | 1,33% |
| Comunicação interna      | 2   | 1,33% |
| Contrato de trabalho     | 2   | 1,33% |
| Transporte               | 1   | 0,66% |
| Treinamentos             | 1   | 0,66% |
| Divulgação LinkedIn      | 1   | 0,66% |
| Administração de pessoal | 1   | 0,66% |
| INSS                     | 1   | 0,66% |
| Diversidade              | 1   | 0,66% |
| Eventos                  | 1   | 0,66% |
| Ações Internas           | 1   | 0,66% |
| Obrigações legais        | 1   | 0,66% |
| Avaliações de promoções  | 1   | 0,66% |
| Currículos               | 1   | 0,66% |
| Férias                   | 1   | 0,66% |
| Atestados                | 1   | 0,66% |
| People Analytics         | 1   | 0,66% |
|                          |     |       |
| Total                    | 150 | 100%  |

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

A gestão por processos não trata de apenas mais uma forma de automação, ou uma teoria de gestão moderna, mas do reconhecimento dos processos de trabalho e gerenciamento do ciclo de otimização, traduzida diretamente para operação (FINGAR; SMITH, 2003). Ainda segundo Fingar e Smith (2003), através do modelo BPM para otimização de processos, a capacidade mais fundamental em relação à processos acaba sendo de mudar do que a habilidade de criar processos.

A última questão da área de RH trata sobre o tema implementação de políticas para adequação à LGPD. Com o objetivo de investigar os principais processos e se já

há alguma modificação atualmente após a vigência da lei. Para análise foi utilizada o tratamento de dados por frequência, identificando quais foram os processos mais citados pelos respondentes. A partir do tratamento e análise de dados foi observado que não ter nenhuma política foi a declaração mais apresentada (62 vezes foi citado que não existiam políticas para adequação), 13 vezes foram apresentadas respostas nas quais afirmavam não saber sobre nenhuma política, 9 vezes foram citadas áreas terceiras responsáveis pelas políticas (área de TI e área específica para adequação) e das políticas citadas, de confidencialidade (7 vezes citada), termo de consentimento (6 vezes), segurança da informação e proteção de dados (3 vezes), documentos de conhecimento da política de proteção de dados (2 vezes). Além disso, alguns respondentes afirmam questões como realização de treinamentos (2 vezes), utilização de plataformas que já possuem a adequação e suas políticas (2 vezes) e aplicativos de segurança (1 vez).

Tabela 7: Quais são as políticas de segurança já implementadas para a utilização de dados pessoais na sua empresa?

| Categoria  | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Não existem políticas                                      | 62         | 53,91%     |
| Não sabem  | 13         | 11,30%     |
| Área terceira responsável                                  | 9          | 7,82%      |
| Formulário de autorização de uso de dados                  | 7          | 6,08%      |
| Política de confidencialidade                              | 7          | 6,08%      |
| Termo de consentimento                                     | 6          | 5,21%      |
| Política de segurança da informação e proteção de dados    | 3          | 2,60%      |
| Documento de conhecimento da política de proteção de dados | 2          | 1,73%      |
| Realização de Treinamentos                                 | 2          | 1,73%      |
| Plataformas de R&S   | 2          | 1,73%      |
| Plataformas de DP  | 1          | 0,86%      |
| Apps de segurança  | 1          | 0,86%      |
| Total  | 115        | 100%       |

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

A LGPD possui dez princípios básicos nos quais necessitam de políticas incorporadas nas empresas para existir uma adequação completa, possibilitando ao titular, através de documentações formalizadas o entendimento claro sobre finalidade, necessidade, segurança, livre acesso, adequação, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação, responsabilização e prestação de contas dos dados coletados. Abaixo a lista completa dos princípios da lei:

1. **Princípio de finalidade:** Tratamento de dados para objetivos específicos, legítimos, explícitos e informados ao titular sobre sua finalidade e não utilização posterior sem que seja para o fim aceito pelo titular.
2. **Princípio de adequação:** Refere-se à compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento.
3. **Princípio da necessidade:** Tratamento mínimo necessário para a realização de suas finalidades com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados.
4. **Princípio do livre acesso:** Garantia de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e duração do tratamento, bem como sobre integralidade de seus dados pessoais.
5. **Princípio da qualidade dos dados:** Garantia, assegurada aos titulares dos dados, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento.
6. **Princípio da transparência:** Aos titulares dos dados deve ser garantido e assegurado informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e sobre os respectivos agentes de tratamento, resguardados os segredos industriais e comerciais.
7. **Princípio da segurança:** Ao se realizar o tratamento e, mesmo depois, com os dados tratados, os protagonistas que atuem no tratamento deverão utilizar medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão.
8. **Princípio da prevenção:** medidas necessárias para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais. Trata-se, como se vê, de uma reiteração, uma vez que a proteção dos dados, antes, durante a após tratamento é um dever imposto a

aqueles que os acessam e sobre eles dispõem, sendo abrangidos pelo princípio da segurança.

9. **Princípio da não discriminação:** impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.
10. **Princípio da responsabilização e da prestação de contas:** Trata-se da demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas. Insere-se, tal orientação, na palavra de ordem dos tempos de hoje: rastreabilidade, a qual exige comprovação de procedimentos e dos atos praticados, e que no âmbito da proteção de dados das pessoas naturais ganha o plus da fácil acessibilidade

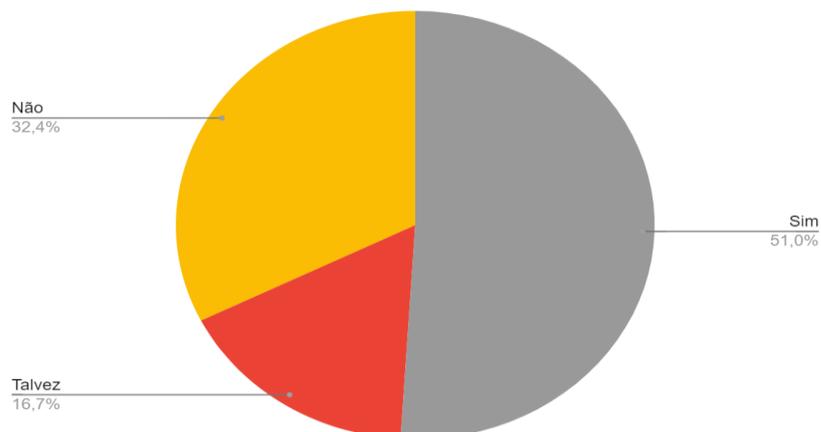
A partir da análise da pesquisa é possível observar que de 115 afirmações apresentadas, 73% demonstram a não implementação de políticas para a adequação da área em relação à lei e apenas 26,95% demonstram processos claros de políticas incorporadas para segurança de dados dos funcionários, identificando uma grande dificuldade da área em relação ao domínio de políticas de proteção e de aplicabilidade na rotina de processos da área.

#### 4.3 Apresentação e Análise dos Resultados sobre LGPD

Na seção LGPD, através das lentes da lei é analisado o nível de conhecimento dos respondentes sobre aplicabilidade e mapeamento de processos. Esta seção visa identificar de forma mais aprofundada o que de fato está sendo gerado pelas empresas dos respondentes, o conhecimento dos profissionais, principais dificuldades para adequação e o impacto da implementação da lei.

A primeira questão aborda o tema revisão de processos na qual questiona os respondentes se já há alguma revisão/mapeamento de processos sendo organizados dentro das organizações. Dos 102 respondentes, 51% afirmam já estar acontecendo revisão de processos para a adequação, 32,4% afirmam não estarem realizando nenhuma revisão e 16,7% afirmam que talvez estejam realizando alguma revisão de processos.

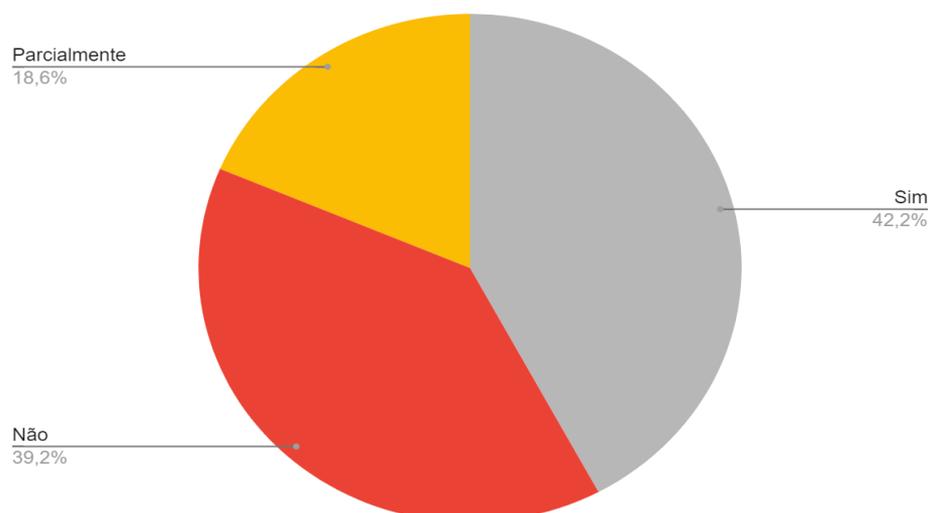
Figura 9: A empresa que atua tem realizado alguma revisão de processos para a adequação de processos de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Na questão referente às ações que estão sendo implementadas na empresa para adequação à lei, as possibilidades de respostas já estruturadas são: Sim, Não e Parcialmente. Além das respostas em múltipla escolha, também era possível citar quais eram as ações que estavam sendo organizadas. Dos 102 respondentes da pesquisa, 42,2% afirmam que existem ações dentro das organizações para a adequação à lei, 39,2% afirmam que não há ações e 18,6% afirma que parcialmente existem ações.

Figura 10: Existem ações que estão sendo implementadas para a atualização da empresa em relação à aplicação da lei?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Na questão aberta para explicação dos principais processos já organizados, alguns respondentes citam de forma mais aprofundada, os principais exercícios iniciais das organizações que atuam. Após análise de coleta de dados, as principais citações foram organizadas na tabela abaixo:

Tabela 8: Especificidade dos processos em adequação

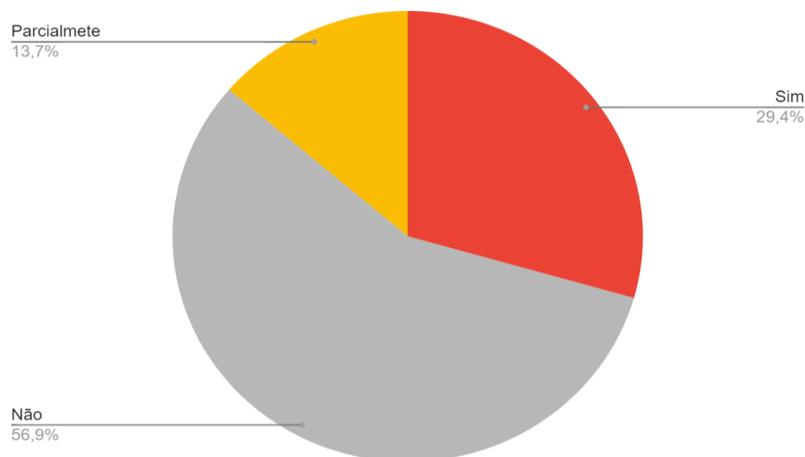
| Citações de processos  |
|--|
| Existe apenas um processo de revisão inicial e verificação do que poderia ser alterado   |
| Avisos diários referente a lei e sua seriedade/importância   |
| Atualização nas rotinas diárias, quinzenais e mensais que envolvem o controle e a segurança das informações.                                 |
| De meu conhecimento, autorização de uso de dados pelo candidato.   |
| Treinamentos e capacitações constantes.  |
| Documento explicando a regra a todos os funcionários.  |
| Em R&S, folha de pagamento e análise de relatórios.  |
| Processo de liberação de acesso a informação   |
| Até o momento adequação de termos/contratos.   |
| Treinamentos aos colaboradores, padronização dos processos.  |
| Certificação DPO com um funcionário, política de segurança atualizada  |
| Criação de um comitê   |
| Temos um funcionário que realizou diversos treinamentos no tema LGPD e está responsável por implementar uma política e adequações nas áreas. |

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Para análise de conhecimentos sobre a lei LGPD, a questão seguinte trazia referência a processos nos quais os profissionais acreditam que necessitam de revisão e adequação à lei. A questão não levanta apenas os processos do ramo de atuação do profissional, mas sim uma construção ampla de exercício de visão sobre todos os processos da área e domínio dos profissionais sobre o tema. Dos 102 respondentes, 56,9% afirmam não saber citar os processos que necessitam de

adequação, 29,4% afirmam que sabem citar e 13,7% acreditam que sabem citar parcialmente.

Figura 11: Você conseguiria citar principais processos que acredita que vão sofrer alguma alteração?



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Para aqueles que respondiam que conseguiram citar os principais processos que necessitam de adequação é possível aprofundar na análise e listagem. A pesquisa busca identificar de forma mais aprofundada quais os principais processos atrelados a adequação e que mais estão claros para os respondentes de que necessitam a alteração e revisão para aqueles que respondem de forma afirmativa a questão anterior.

Tabela 9: Principais processos que devem ser adequados

| Processo   | Frequência | Percentual |
|--|------------|------------|
| Recrutamento e Seleção                               | 14         | 29,16%     |
| Admissão   | 12         | 25%        |
| Departamento pessoal                                 | 7          | 14,58%     |
| Cadastro de Plano de Saúde                           | 2          | 4,17%      |
| Desligamentos  | 2          | 4,17%      |
| Controle, forma de utilização e armazenamento dessas | 2          | 4,17%      |
| Treinamentos   | 2          | 4,17%      |
| Processos que tenham dados pessoais, gênero e idade  | 2          | 4,17%      |

|  |    |       |
|--|----|-------|
| Controle de Documentos                                   | 1  | 2,08% |
| Compra de plataformas online para armazenamento de dados | 1  | 2,08% |
| Vale Transporte  | 1  | 2,08% |
| Saúde Ocupacional  | 1  | 2,08% |
| Cadastro de funcionários                                 | 1  | 2,08% |
| Total  | 48 | 100%  |

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Com o objetivo de mapear as principais dificuldades dos profissionais da área para adaptação e adequação à lei, a questão de dificuldades foi elaborada num formato aberto qualitativo para análise de frequência das principais considerações. A listagem visa identificar a quantidade de vezes que os termos foram apresentados pelos respondentes. Para análise foram criadas 10 categorias, são elas: conhecimento práticos sobre a lei, não sabem citar, resistência para mudar processos, adequação à lei como um todo, falta de recursos, mapeamento de processos, importância da lei, sem dificuldades, mudança na cultura e tempo. Após análise das citações e organização em categorias, foram percebidos os seguintes dados de frequência e percentual.

Tabela 10: Principais dificuldades para implementação

| Categoria                         | Frequência | Percentual |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Conhecimento práticos sobre a lei | 24         | 21,24%     |
| Não sabem citar                   | 24         | 21,24%     |
| Resistência para mudar processos  | 11         | 9,73%      |
| Adequação à lei como um todo      | 13         | 11,50%     |
| Falta de recursos                 | 10         | 6,66%      |
| Mapeamento de processos           | 7          | 6,19%      |
| Importância da lei                | 7          | 6,19%      |
| Sem dificuldades                  | 6          | 5,30%      |
| Mudança na cultura                | 6          | 5,30%      |
| Tempo                             | 5          | 4,42%      |
| Total                             | 113        | 100%       |

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

Das principais dificuldades apresentadas, a falta de conhecimentos práticos sobre a lei foi a afirmação que apresentou maior frequência de citações. Através das categorias analisadas, é a que representa 21,24% das considerações. Para melhor ilustrar o cenário, é possível analisar algumas respostas através de comentários dos participantes:

Acredito que a lei é bastante ampla, dificultando o entendimento de qual o limite entre privacidade e necessidade de obtermos algumas informações sobre a equipe.

Além da dificuldade sobre entendimento básico e aplicável da lei, muitos afirmaram não saber quais dificuldades possuem em relação a implementação, pelo fato de não estarem dentro dessa adequação e não verem movimentações das empresas em que estão inseridos. Essa categoria representa 21,24% dos dados coletados. Já a quarta afirmação com maior frequência de abordagem pelos respondentes é a resistência para mudança dos processos nos quais apresentam dificuldades relacionadas à gestão de mudança nos processos e implementação por parte da diretoria. A categoria possui um percentual de 9,73%.

A maior dificuldade é a priorização deste processo e resistência para mudar processos já existentes, estamos atrasados com relação ao tema.

A adequação com um todo também foi um ponto central de dificuldades e dúvidas, apresentando 11,50% de frequência. A falta de clareza em relação aos processos e o entendimento da Lei se torna ponto central de dificuldade para adequação. Além disso, a equipe de RH, a capacitação dos profissionais da área de forma acelerada, também é citada na etapa de adequação como uma dificuldade.

O domínio do tema e a adequação da empresa em relação ao que já tem em termos de processos e práticas são duas grandes dificuldades para mim.

Adequar toda a equipe para os conhecimentos da lei é a maior dificuldade.

A falta de recursos durante o período de 2020 é abordado com uma dificuldade, apresentando 6,66% de frequência. Além de recursos financeiros, de plataformas e tecnologias, a contratação de terceiros e colaboradores que auxiliem na adequação também é abordado.

Conseguir avaliar tudo o que precisa ser alterado e implantar. Neste momento de pandemia alguns recursos financeiros precisam ser empregados, e com a crise talvez isso seja um fator importante.

Para ter auxílio de consultorias é necessário ter um investimento muito grande, além disso a lei obrigada a contratação de profissionais especializados no assunto, o que faz com que pequenas empresas tenham muita dificuldade de se adequar ainda mais na crise que estamos passando.

A importância da Lei também é levantada pelos respondentes, sendo o ponto central de dificuldade o entendimento da importância de adequação por parte da alta lideranças das empresas. Alguns depoimentos dos respondentes:

Pouca importância pelo C-Level.

A empresa é muito "engessada para mudanças de processos.

Dificuldade de a diretoria implementar e priorizar o tema.

Grande dificuldade de alteração interna por questões como Lei x necessidade de clientes.

O mapeamento de processos também foi citado como dificuldade para os profissionais.

Minha maior dificuldade é o mapeamento de processos sem ter um norte claro de estruturas que precisam ser levantadas e analisadas. Como a lei é muito ampla, fica difícil de entender e ter visão prévia do que precisa ser observado e levantado para o mapeamento.

Alguns respondentes apresentaram não ter dificuldades em relação à adequação e na mesma frequência que alguns apresentam não ter dificuldades, também é analisada a questão da cultura para a adequação. A mudança na cultura de coleta, análise e utilização de dados foi abordada como um ponto chave para grandes mudanças. A utilização de estratégias como comunicação interna e treinamentos são utilizadas como alternativas que auxiliem nessa construção.

Mudança na cultura, nas atividades e a comunicação aos colaboradores para entendimento da lei e sua importância". "Mudança na cultura, nas atividades e a comunicação aos colaboradores.

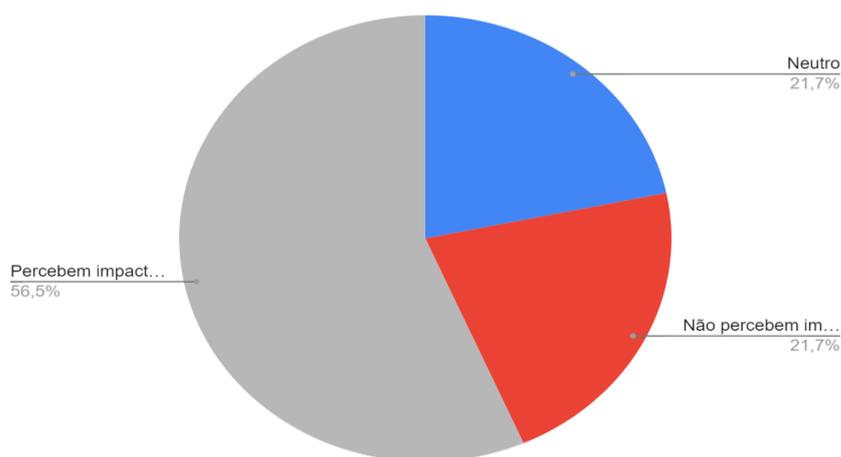
Outro recurso que é citado como um ponto de dificuldade é o tempo.

A maior dificuldade acredito que é a burocracia e tempo empregado no processo."

Ter tempo para disponibilizar para toda essa construção que demanda muito.

A última questão abordada no questionário era referente ao impacto da implementação da Lei. A questão visava identificar o quão relevante é o tema para os profissionais e o quão claro é o impacto percebido pela adequação e pela organização em não se adequar a ela. As categorias para a análise visavam identificar se o impacto da implementação era abordado pelos profissionais de forma positiva para a área ou organização, negativa ou neutros.

Figura 12: Impacto da implementação da Lei



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora.

De acordo com a análise das respostas, 56,5% dos respondentes percebem impacto positivo em relação à implementação da Lei, 21,7% estão neutros sobre o tema, sem percepção nem positiva nem negativa, e 21,7% dos respondentes percebem impacto negativo.

Na análise de respostas positivas sobre o impacto, os pontos centrais são: maior segurança, conscientização sobre a utilização dos dados e o que é gerado através deles. Além desses pontos, também é observado uma possível mudança cultural dentro das organizações através da melhor utilização dos dados gerando uma mudança não só nas empresas, mas também na sociedade.

Para analisar quais são os impactos positivos, negativos e neutros levantados pelos respondentes, foram selecionadas citações que apresentam mais dados para interpretação:

Abaixo seguem depoimentos referentes aos impactos positivos da implementação da Lei:

Será um grande impacto, gerando a necessidade de diversas adequações. O mapeamento é uma etapa fundamental para uma boa implementação, pois muitas vezes não percebemos por todos os locais que as informações transitam. Um ponto fundamental é a conscientização de todos a respeito do que se trata e quais os direitos e implicações, seja para a equipe de RH quanto para todos da empresa. Na empresa em que eu trabalho outras áreas também lidam com informações sensíveis de clientes, portanto, este ponto é muito importante para nós.

Muitos ainda desconhecem sobre e acreditam que há outras demandas mais necessárias e isso torna o setor de RH ultrapassado e menos visionário.

Acredito que o RH terá de tomar um cuidado bem maior com as informações dos colaboradores, mas será benéfico, pois teremos uma diretriz melhor para como trabalhar eticamente e legalmente com os dados dos colaboradores.

O RH tem acesso a muitas informações que ali circulam, acredito que todos os processos deverão sofrer um olhar crítico para entender se de alguma forma violam privacidade dos colaboradores e candidatos. Muitas vezes coletamos dados com objetivo de tornar ações mais direcionadas para o nosso público e que se de alguma forma vazarem podem trazer riscos frente a LGPD.

Será uma mudança também dentro da cultura organizacional e também como sociedade. A partir do momento que as pessoas entendem qual o real risco de expor seus dados pessoais por aí, há um maior engajamento de tratar os dados de outras pessoas com maior cuidado e da forma correta.

Todo processo para viabilizar e/ou adequar o bom uso das informações de candidatos/colaboradores, tendo em vista a segurança para os mesmos e evitando o uso indevido de tal informação. A partir da minha percepção em relação a este assunto, deveríamos nos apropriar de forma positiva!

A seguir são apresentados depoimentos referentes aos impactos negativos da implementação da Lei:

Inicialmente criará confusão pois os profissionais não saberão o que podem ou não coletar e utilizar, podendo ocorrer perdas financeiras devido às multas.

A reformulação de processos sem informações sensíveis; a perda de autonomia da área para o desenvolvimento de estratégias, atraso em todo processo e burocratizar processos internos.

A princípio muito trabalhoso no diagnóstico dos processos e implementação das adequações.

Já as justificativas para impactos neutros foram as seguintes:

Hoje na empresa os dados solicitados já são somente aqueles necessários para o envio das obrigações legais. A empresa já tinha diretrizes de não precisar solicitar dados aos colaboradores que não fossem necessários aos processos. Então entendo que a adequação de alguns pontos será fácil de realizar.

Não sei descrever o impacto, minha empresa já se adaptou durante com implementação da Lei na Europa, desde então é GDPR compliant.

Acredito que por estar numa empresa de TI, que se preocupa com segurança de dados já muito tempo, não sofremos tanto impacto.

Percebe-se que para os profissionais, ainda há relutância em relação às modificações e atualizações de processos, porém a grande maioria deles demonstram entender a importância da adequação e do conhecimento da lei para a área e o impacto da adequação e não adequação à lei.

Como apresentado em análises anteriores, o ponto central para adequação e dificuldades de implementação ainda é a falta de conhecimento sobre o tema, além de práticas e processos que devem sofrer alteração.

Para análise, não foi possível observar nenhuma tendência relacionada à cargos, tamanho ou setor da empresa que fosse possível identificar relação com as informações profundas a respeito da LGPD e mapeamento de processos.

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Considerando a relevância do tema, não só para os profissionais da área, mas também para as organizações como um todo, o presente estudo visa além de identificar e trazer enfoque para as principais dificuldades em relação à adequação, também auxiliar no desenvolvimento e atualização proporcionando diretrizes e conteúdo prático.

Após coleta e análise de dados da pesquisa o ponto central de dificuldade dos respondentes era o conhecimento básico e prático da lei. Já a segunda maior dificuldade apresentada é a adequação como um todo.

Para auxiliar profissionais através de estrutura clara e prática, essa seção visa sugerir melhorias e nortear sobre os principais processos que precisam ser revistos. Através de teorias já apresentadas sobre mapeamento de processos, principais processos da área de Recursos Humanos e princípios da lei são elaboradas algumas soluções básicas iniciais para adequação.

### 5.1 Mapeamento de processos

Com a vigência da LGPD, a área de RH precisa se adequar às normas estabelecidas e, para iniciar o processo de revisão é de extrema importância o entendimento sobre os princípios da lei, são eles: princípio de finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade de dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação e responsabilização e da prestação de contas.

Conforme Chiavenato (1999), a área de RH envolve os seguintes processos: Provisão: recrutamento e seleção; Aplicação: orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho; Remuneração: remuneração, programas de incentivos, benefícios; Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento; Manutenção: relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho e Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH. Atualmente, muitas estruturas novas tem surgido para suprir às necessidades da área, porém para uma análise macro sobre processos que se adequem à diversas estruturas da área de Recursos Humanos, a estruturação do Chiavenato atende ao necessário para auxiliar na revisão como uma estrutura mínima para análise inicial da área.

A partir desta estruturação serão norteadas as análises e mapeamento de processos. De acordo com a aplicação da MAMP com o PDCA (ilustrado na tabela 2), o mapeamento se enquadra na primeira etapa de revisão de processos, identificação do problema, onde o profissional necessita encontrar lacunas sobre o seu processo atual de acordo com o que necessita modificação e atualização.

Tabela 2 – Relacionamento da aplicação do MAMP com o PDCA.

|   |   |
|---|---|
| P | 1. Identificação do problema<br>2. Observação (indicadores de desempenho)<br>3. Análise de causas<br>4. Plano de ação |
| D | 5. Execução do plano de ação  |
| C | 6. Verificação dos itens de controle (indicadores de desempenho)  |
| A | 7. Padronização<br>8. Encerramento do ciclo   |

Fonte: Adaptado de Falconi (2004, p.134)

Através da análise dos princípios foi elaborado um questionário que auxilia no processo de mapeamento inicial. Ele foi elaborado para dar luz aos primeiros questionamentos que podem ser feitos pelos profissionais que utilizam de dados pessoais e dados pessoais sensíveis no seu dia-a-dia.

Tabela 11: Questionário para mapeamento de processos

| Princípio  | Mapeamento de processos  |
|--|--|
| <b>Princípio de finalidade:</b> Tratamento de dados para objetivos específicos, legítimos, explícitos e informados ao titular sobre sua finalidade e não utilização posterior sem que seja para o fim aceito pelo titular. | Quais são os processos que utilizam dados pessoais ou dados pessoais sensíveis?<br>Qual é a finalidade do uso dos dados pessoais?<br>Qual documento utilizado para legitimar a utilização dos dados através de validação do titular?<br>Como os dados são coletados? |
| <b>Princípio de adequação:</b> Refere-se à compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento.   | Existe alguma atualização ou revisão periódica para checagem do tratamento?<br>Qual é a periodicidade de revisão/atualização?  |
| <b>Princípio da necessidade:</b> Tratamento mínimo necessário para a realização de suas finalidades com  | A coleta de dados pessoais está limitada ao mínimo necessário para finalidade?   |

|   |  |
|---|--|
| <p>abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados.</p>  | <p>Existe algum dado que possa ser retirado da coleta?</p>   |
| <p><b>Princípio do livre acesso:</b> Garantia de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e duração do tratamento, bem como sobre integralidade de seus dados pessoais.</p>   | <p>Existe algum canal para solicitação do titular sobre informações do tratamento dos dados?<br/>Existe um processo para que o titular possa conhecer, atualizar, corrigir ou deletar os dados associados a este processo?<br/>Há algum canal para o titular enviar reclamações sobre o tratamento de dados?</p> |
| <p><b>Princípio da qualidade dos dados:</b> Garantia, assegurada aos titulares dos dados, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento.</p>   | <p>Quais políticas são incorporadas para garantir a clareza de informações sobre a utilização e tratamento de dados?</p>   |
| <p><b>Princípio da transparência:</b> Aos titulares dos dados deve ser garantido e assegurado informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e sobre os respectivos agentes de tratamento, resguardados os segredos industriais e comerciais.</p>  | <p>Quais são as informações compartilhadas a respeito da coleta e tratamento de dados? Essas comunicações asseguram a clareza e facilidade ao acesso sobre tratamento e agentes de tratamento?</p>   |
| <p><b>Princípio da segurança:</b> Ao se realizar o tratamento e, mesmo depois, com os dados tratados, os protagonistas que atuem no tratamento deverão utilizar medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão.</p>   | <p>Existe alguma ferramenta para coleta e tratamento de dados?<br/>Como a empresa assegura a segurança dos dados?<br/>Em qual formato o dado é armazenado?<br/>Quais mecanismos de segurança da informação são utilizados?</p>   |
| <p><b>Princípio da prevenção:</b> medidas necessárias para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais. Trata-se, como se vê, de uma reiteração, uma vez que a proteção dos dados, antes, durante a após tratamento é um dever imposto a aqueles que os acessam e sobre eles dispõem, sendo abrangidos pelo princípio da segurança.</p> | <p>Quais são as medidas preventivas utilizadas para o não vazamento de dados?</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Princípio da não discriminação:</b> impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.</p>  | <p>De acordo com os processos atuais é possível identificar os titulares para fins discriminatórios ou abusivos?</p>                                  |
| <p><b>Princípio da responsabilização e da prestação de contas:</b> Trata-se da demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas. Insere-se, tal orientação, na palavra de ordem dos tempos de hoje: rastreabilidade, a qual exige comprovação de procedimentos e dos atos praticados, e que no âmbito da proteção de dados das pessoas naturais ganha o plus da fácil acessibilidade</p> | <p>Caso um colaborador solicite prestação de contas sobre utilização e tratamento de dados, todas as informações são encontradas de fácil acesso?</p> |

Fonte: Elaborado pela autora.

Após identificação do problema é necessário assumir a atividade de observação sobre os processos atuais para se certificar de que são apenas os processos traçados através do exercício do questionário que precisam ser revisados. Com a etapa de observação, também é possível analisar causas, como por exemplo, por que hoje os dados são coletados dessa forma? A organização já teve algum problema relacionado a dados dos colaboradores?

O plano de ação é etapa final do processo de revisão e atualização no qual depende de muito tempo prévio de análise e observações para a construção de um plano completo. Essa etapa final necessita assegurar com que todos os princípios foram revisados e que os processos estão de acordo com as normativas estabelecidas pela lei.

A modificação de processos dentro das organizações para adequação não depende apenas de um processo de revisão de processos, mas também de diversas outras atividades nas quais são geradas não só numa visão micro de área atrelada a área de RH, mas também a uma construção macro como empresa para estar em conformidade com a lei.

O presente estudo visa auxiliar investigar o tema através da lentes dos profissionais de Recursos Humanos, observando como a área está se adequando a vigência da lei, como as empresas em que esses profissionais estão inseridos estão

criando processos de revisão e educação dos funcionários sobre as mudanças, além de construir materiais teóricos que auxiliem nas primeiras etapas de entendimento e reflexão sobre o impacto da vigência da lei no Brasil.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visa identificar os principais processos que utilizem dados na área de RH, implementação da LGPD, alterações já construídas após a vigência da lei ou até mesmo projetos de adequação, além de apontar as principais dificuldades e impactos abordados pelos profissionais da área e sugerir melhorias e principais políticas e processos de adequação. Através de lentes da própria lei, seus norteadores e referencial teórico sobre proteção de dados e metodologias de mapeamento de processos para geração de sustentabilidade financeira dentro das organizações, a pesquisa foi gerada e analisada com o enfoque em proporcionar um desenvolvimento teórico embasado atrelado a sugestões de práticas para exercício da visão e entendimento de conhecimentos básicos necessários.

Para o objetivo de identificação dos principais processos, percebe-se a maior utilização de dados atreladas ao conceito de dados pessoais (informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável), de forma simplificada, porém a segunda construção que mais é observada representa a utilização de dados sensíveis (orientação ideológica, enfermidades, etc.). Apresentou-se uma grande quantidade de respostas dispersas sobre o mapeamento de processos, porém auxiliando na identificação recrutamento e seleção e processo admissional com a maior concentração de citações. A grande maioria dos profissionais apresentam dificuldades no mapeamento de processos, apenas 5,30% dos pesquisados afirmam não possuir dificuldades no tema. Em relação aqueles que utilizam dados de maneira mais completa (dados pessoais sensíveis), foi possível observar grande dificuldade de entendimento da lei e aplicabilidade da mesma.

Na identificação de alterações ou projetos de adequação à lei, mais da metade dos respondentes afirmam estarem em revisão de processos e 42% afirmam que ações já estão sendo implementadas porém quando é questionado quais são os processos que de fato devem ser modificados para adequação à lei, 56,9% afirma não saber.

As principais dificuldades apresentadas são atreladas aos conhecimentos básicos e práticos sobre a lei, a resistência por parte das organizações em alterar e revisar processos, além da própria adequação como um todo. Um ponto marcante trazido na análise de dificuldades é a questão de recursos nos quais são citados como uma dificuldade gerada pelo ano de vigência da Lei e questões econômicas do próprio

país atreladas às organizações. Já os impactos que foram observados, em grande maioria são citados como impactos positivos que vão auxiliar a área em relação a coleta, controle e utilização de dados pessoais, além de proporcionar mais tecnologia e inovação com a implementação de ferramentas que visem ajudar na adequação e modificação de processos.

O último objetivo do estudo estabelecia a construção de sugestões de melhorias que auxiliassem na revisão da lei. Com isso, através da elaboração de estrutura de etapas que norteassem os profissionais para identificar os principais processos e políticas que possam ser adaptados e implementados, é possível iniciar um exercício introdutório para adequação. Com essa finalidade foi construído um questionário orientado pelos dez princípios da LGPD com foco em gerar reflexão para os principais e conhecimentos sobre as normativas da lei de forma prática. Além disso, as metodologias MAMP com o PDCA foram revisadas para elaboração de etapas de modificação de processos e utilizadas nesse contexto para formação de estrutura básica.

O presente estudo gerou diversas reflexões para os profissionais da área e tem resultado evidente não só para a área de Recursos Humanos, mas também para as organizações como um todo. Por ser um estudo extremamente exploratório seu conteúdo gera impacto acadêmico de análise de contexto histórico e comportamento das organizações e profissionais, além dos resultados observados de grande valia para a área.

Para sugestões futuras de estudos acadêmicos, analisar o momento que a Lei estiver num processo de maturidade na área, com objetivo de construir um panorama entre a vigência e a maturação. Além de investigar o nível de utilização de dados das organizações que possui ainda estudos muito incipientes.

## 7 REFERÊNCIAS

ALBERS, Marion. **A complexidade da proteção de dados**. Direitos Fundamentais & Justiça, Belo Horizonte, ano 10, n. 35, p. 19-45, jul./dez. 2016.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Jornal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-109, 1991.

BERGAMINI, SEBASTIÃO. A crise de credibilidade corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 33-84, 12 dez. 2002.

BETZ, S., “**Sustainability Aware Business Process Management using XML-Nets**”. 28th Conference on Environmental Informatics – Informatics for Environmental Protection, Sustainable Development and Risk Management, p. 691–698, 2014.

BARBETTA, Pedro A.; REIS, Marcelo M. e BORNIA, Antonio C. **Estatística para cursos de Engenharia e informática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia científica contemporânea**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004. 200 p.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 130, n. 1, p. 1-2, 9 jul. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

Chiavenato, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne; SHAPIRO, Jeremy. Competing on talent analytics. **Harvard business review**, 88, p. 52-58, 2010.

DONEDA , Danilo. **Da privacidade a proteção de dados pessoais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2006. 448 p.

DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005

ECKES , George. **A Revolução Seis Sigma O método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 272 p.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development.** California Management Review, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 9. ed. Belo Horizonte: INDG, 2013. 266 p.

FINGAR, Peter; SMITH, Howard. **Business Process Management: The Third Wave.** 1. ed. Flórida: Meghan Kiffer Pr, 2006. 312 p.

FITZ-ENZ, J. **The new HR Analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments.** Estados Unidos: AMACOM, 2010

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; MOSCAROLA, Jean. **O método de pesquisa Survey.** Revista de Administração da USP, [s. l.], 3 jul. 2000.

GALBRAITH, Jay. **Designing organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p.6-19, 2000.

HAMMER, Michael. **A empresa voltada para processos.** Management, jul./ago. 1998.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement.** New York: McGraw Hill, 1991

HOGAN, John; COOTE, Leonard. **Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model.** Journal of Business Research , [S. l.], v. 67, p. 1609-1621, 6 set. 2013.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Putting the Balance Scorecard to work.** Harvard Business Review, 1993. Disponível em: <<http://bit.ly/1vFxx3s>>. Acesso em 15 out. 2020.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

LIEBOWITZ, Jay. **The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture**. Journal of Sustainable Development , USA, v. 3, n. 4, p. 1-8, 4 dez. 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. [S. l.: s. n.], 2005

MC GREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. [S. l.: s. n.], 1970.

MENKE, Fabiano. **A proteção de dados e o novo direito fundamental à garantia da confidencialidade e da integridade dos sistemas técnico-informacionais no direito alemão**. [S. l.: s. n.], 2015.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

RIBEIRO, Tereza. <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/efeito-da-lgpd-nas-relacoes-de-trabalho/>. In: **Efeitos da LGPD nas relações de trabalho**. [S. l.], 26 set. 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/efeito-da-lgpd-nas-relacoes-de-trabalho/>. Acesso em: 15 out. 2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIMANOCZY, Isabel; PERSON, Tony. **Role of HR in the new world of sustainability** . Industrial and Commercial Training, [S. l.], p. 11-17, 4 fev. 2010.

RODOTÀ, Stefano. **A Vida na Sociedade da Vigilância: a Privacidade Hoje**. [S. l.: s. n.], 2008.

SCHREIBER, Anderson. Direitos da Personalidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: [s. n.], 1942.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17

THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology.** London, Methuen, 1970.

VISSER, Wayne. **The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business.** Journal of Business Systems, Governance and Ethics, Belgium, v. 5, p. 3-20, 1 out. 2010.

WCED **Our common future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO DIRECIONADO A PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**  
**DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE/RS**

Perfil:

1. Com qual gênero você se identifica?
  - Masculino
  - Feminino
  - Não me encaixo nessas opções
  - Prefiro não responder
  
2. Qual é a sua idade?
  - Até de 17 anos
  - Entre 18 e 24 anos
  - Entre 25 e 34 anos
  - Entre 35 e 50 anos
  - Acima de 50 anos
  
3. Em que cidade você reside?
  
4. Qual é o seu grau de escolaridade?
  - Fundamental - Incompleto
  - Fundamental - Completo
  - Médio - Incompleto
  - Médio - Completo
  - Superior - Incompleto
  - Superior - Completo
  - Pós-graduação (Lato sensu) - Incompleto
  - Pós-graduação (Lato sensu) - Completo
  - Pós-graduação (Stricto sensu, nível mestrado) - Incompleto
  - Pós-graduação (Stricto sensu, nível mestrado) - Completo
  - Pós-graduação (Stricto sensu, nível doutorado) - Incompleto
  - Pós-graduação (Stricto sensu, nível doutorado) - Completo

5. Qual é o seu cargo atual?

- Estagiário
- Assistente
- Auxiliar
- Analista
- Consultor
- Coordenador
- Especialista
- Diretor
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Qual é o setor da empresa que você atua?

- Primeiro Setor
- Segundo Setor
- Terceiro setor

7. Qual é o porte da empresa em que você trabalha atualmente?

- Microempresa – Até 19 funcionários
- Pequena Empresa – Entre 20 e 99 funcionários
- Média Empresa – Entre 100 e 499 funcionários
- Grande Empresa – 500 ou mais

#### A área de RH

8. Quantas pessoas compõem o time de RH na sua empresa?

- Entre 1 a 5
- Entre 6 a 15
- Entre 16 e 25
- Mais de 25

9. Qual é o seu ramo de atuação?

- Recrutamento e seleção
- Departamento pessoal

- Treinamento e desenvolvimento
- Consultoria
- Outro: \_\_\_\_\_

10. Com qual frequência o tema proteção de dados está sendo debatido dentro da área durante o ano de 2020?

- Quinzenal
- Mensal
- Bimestral
- Trimestral
- Outro: \_\_\_\_\_

11. Em quais processos sua empresa utiliza dados pessoais (informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável) na área de RH?

- Não coleta nem utiliza nenhum dado e/ou métrica.
- Coleta e utiliza dados de maneira simples: dados históricos, demográficos e/ou contagens básicas que são utilizados em relatórios.
- Coleta e utiliza tanto dados pessoais (endereços, fotos, vídeo e documentos) e dados sensíveis (orientação ideológica, enfermidades, etc).
- OUTRO(S) PROCESSO(S). Qual/quais? \_\_\_\_\_

12. Quais os principais processos que utilizam dados pessoais?

13. Quais são as políticas de segurança implementadas para a utilização de dados pessoais na sua empresa?

#### LGPD

14. A empresa que atua tem realizado alguma revisão de processos para a adequação de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)?

15. Existem ações que estão sendo implementadas para a atualização da empresa em relação à aplicação da LGPD?

Não

Parcialmente

Sim

Se sua resposta é sim ou parcialmente, especifique quais ações? \_\_\_\_\_

16. Você conseguiria citar processos principais que acredita que vão sofrer alguma alteração?

Não

Parcialmente

Sim

Se sua resposta é sim ou parcialmente, especifique quais processo? \_\_\_\_\_

17. Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação e/ou revisão de novos processos para adequação a lei?

18. Como você definiria o impacto da implementação da lei com as suas palavras?  
Ao seu ver, quais serão os principais impactos da implementação da LGPD, principalmente na área de RH?