

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

SIBELI MORAES OLIVEIRA BRILHANTE

**Barreiras no Projeto de Implementação da LGPD em uma Empresa Brasileira de Médio
Porte**

SÃO PAULO

2022

SIBELI MORAES OLIVEIRA BRILHANTE

**Barreiras no projeto de implementação da LGPD em uma empresa brasileira
de médio porte**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a realização do exame de qualificação.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

SÃO PAULO

2022

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

B857b Brillhante, Sibeli Moraes Oliveira

Barreiras no projeto de implementação da LGPD em uma empresa brasileira de médio porte. /Sibeli Moraes Oliveira Brillhante -- São Paulo, 2022.

68 p. il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza.

1. Lei geral de proteção de dados. 2. Gestão de projetos. 3. Controladoria. 4. Estratégia. 5. Implementação de estratégia. I. Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza. II. Título.

658

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

SIBELI MORAES OLIVEIRA BRILHANTE

**Barreiras no projeto de implementação da LGPD em uma empresa brasileira de
médio porte**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: ___/___/___

Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador - Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Sonia Rosa Arbues Decoster
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Dr. Angelo Sebastião Zanini
Instituto Tecnológico de Aeronáutica-ITA
Membro Externo

SÃO PAULO
2022

Dedico este trabalho primeiramente a Deus.

A meu amado esposo.

À minha luz, meu filho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, que proporcionou saúde e condições físicas e financeiras para a conclusão desta que foi uma jornada incrível.

Não posso deixar de registrar meu profundo agradecimento ao meu marido Décio, companheiro inseparável: parte deste trabalho foi fruto de carinho e cuidado. Agradeço a cada xícara de café em todas as horas, a leitura e gravação de cada um dos artigos, para que eu pudesse ouvir a caminho do trabalho. Ao seu companheirismo em me despertar e permanecer comigo durante tantas madrugadas, estudando, e na entrega dos trabalhos. E por tantos momentos em que me ajudou e comigo permaneceu.

Também ao meu amado filho Thomas, que muito se espelhou em ver sua mãe por meses estudando e se esforçando. Que possa ver que o estudo vale a pena e que conhecimento é algo que ninguém usurpará.

Aos meus amigos que tão carinhosamente me desculparam pelas várias recusas e ausências a almoços, jantares, companhias, viagens e tantos eventos aos quais não compareci.

Em especial, ao meu amigo Marcelino, maior incentivador e que proporcionou a experiência deste estudo de caso. Meus amigos Sérgio, Sabrina que tanto me apoiaram também.

Ao meu orientador Professor Doutor Rodrigo Paiva, entusiasta, apoiador, orientador, meu agradecimento especial por todo o incentivo e paciência.

Aos meus amados mestres! Que tão generosamente compartilharam seus conhecimentos, com paciência e afincos, que me trouxeram até esse exato momento, de encerramento!

RESUMO

Brilhante, Sibeli Moraes Oliveira. (2022). *Barreiras no projeto de implementação da LGPD em uma empresa brasileira de médio porte* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) é um marco brasileiro. Visando proporcionar maior segurança para os titulares de dados quanto ao uso, o período, o compartilhamento das informações, dentre outros aspectos, proporcionou maior segurança, já que impõe às empresas protocolos de segurança e guarda das informações coletadas, tratadas e compartilhadas. O foco deste trabalho foi o estudo de caso em uma empresa brasileira de médio porte, com objetivo de identificar barreiras ao projeto de implementação da LGPD. Por si só, um grande desafio, mas este estudo também se propõe a elencar recomendações para cada barreira identificada. Como procedimentos metodológicos foram adotadas quatro técnicas de levantamento de dados: (i) análise documental, (ii) questionário aplicado ao grupo de gestores; (iii) entrevistas com sócio e diretor da empresa; e (iv) observação participante. Como principais contribuições, destacam-se o mapeamento do nível de importância atribuída e de conhecimento dos colaboradores sobre o tema LGPD, além da identificação das principais barreiras para a implementação da LGPD com recomendações de ações para superar cada uma delas. Dentre as principais barreiras identificadas destacam-se: a falta de conhecimento específico dos colaboradores, a falta de processos e fluxos de trabalho na empresa; a falta de formalização e transparência dos dados; a falta de recurso profissional adequado; a falta de recurso tecnológico adequado; a falta de segurança dos dados; e o alto investimento de implementação.

Palavras-chave: LGPD; Implementação; Controladoria; Estratégia; Implementação de estratégia.

ABSTRACT

Brilhante, Sibeli Moraes Oliveira. (2022). *Barriers project to implementing the LGPD in a medium-sized Brazilian company* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The General Data Protection Law is a Brazilian landmark. It provides better security, since it imposes security protocols on how companies store, process and share citizen's data. This paper focused on the case study of a medium-sized Brazilian company, aiming to identify barriers to the law's implementation project. In itself, a great challenge, but this study also proposes to enumerate recommendations for each identified barrier. Four data collection techniques were adopted as methodological procedures: (i) document analysis, (ii) survey applied to a group of managers; (iii) interviews with the company's owners and managers; and (iv) participant observation. As main contributions, we highlight the mapping of the level of importance attributed and knowledge of employees on the theme of the Law, in addition to the identification of the main barriers to the implementation of the Law with recommendations for actions to overcome each barrier. Among the main barriers identified, the following stand out: the lack of specific knowledge of the employees, the lack of processes and workflows in the company; the lack of formalization and transparency of data; the lack of adequate professional resources; the lack of adequate technological resources; the lack of data security and the high investment needed.

Keywords: GDPR; Implementation; Controllorship; Strategy; Strategy implementation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação das empresas	19
Tabela 2	Definições de acordo com a LGPD	24
Tabela 3	Principais atividades econômicas brasileiras – CONCLA.....	26
Tabela 4	Descrição dos procedimentos para coleta de dados	31
Tabela 5	Procedimento para tratamento dos dados	32
Tabela 6	Pontos de análise e escala.....	33
Tabela 7	Quadro de Entrevistados	34
Tabela 8	Quadro de levantamento dos dados – Parte 1	38
Tabela 9	Quadro de levantamento dos dados – Parte 2.....	39
Tabela 10	Quadro de levantamento dos dados – Parte 3.....	40
Tabela 11	Quantidade de Funcionários por Área e Departamento	41
Tabela 12	Fases macro de implementação do Projeto LGPD	48
Tabela 13	Projeção de tempo e valores médios para implementação do projeto LGPD.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Linha do Tempo do processo de regulação da LGPD no Brasil.....	22
Figura 2. Lei de Proteção de Dados pelo mundo	23
Figura 3. Sujeitos envolvidos na LGPD.....	23
Figura 4. Etapas para utilização do método do estudo de caso.....	30
Figura 5. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 1.....	42
Figura 6. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 2.....	43
Figura 7. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 3.....	44
Figura 8. Aplicação de Formulário - Representação gráfica das Respostas – Parte 4	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPD	- Autoridade Nacional de Proteção de Dados
ASO	- Atestado de Saúde Ocupacional
CCPA	- <i>California Consumer Privacy Act</i>
CIRG	- Cédula de Identidade Registro Geral
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
CONCLA	- Comissão Nacional de Classificação
CPF	- Cadastro de Pessoa Física
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
DPO	- <i>Data Protection Officer</i>
EAD	- Ensino a Distância
EPP	- Empresa de Pequeno Porte
GDPR	- <i>General Data Protection Regulations</i>
LGPD	- Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
ME	- Microempresa
MEI	- Microempreendedor Individual
PIS/PASEP	- Programa de Integração Social / Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PMBOK	- Guia de boas práticas em gerenciamento de projetos
PME	- Pequena e Média Empresa
PMI	- <i>Project Management Institute</i>
POPI	- <i>South Africa's Protection of Personal Information</i>
RG	- Registro Geral
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1. Questão da Pesquisa	18
1.2. Objetivo Geral e Específico	18
1.3. Justificativa da Pesquisa	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. Gerenciamento de projetos	21
2.2. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).....	22
2.3. Pequenas e médias empresas no Brasil.....	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1. Caracterização da pesquisa.....	29
3.2. Protocolo para coleta e tratamento dos dados	30
3.2.1. <i>Análise documental</i>	31
3.2.2. <i>Aplicação de questionário</i>	32
3.2.3. <i>Entrevista semiestruturada</i>	33
3.2.4. <i>Observação participante</i>	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1. Sobre a empresa objeto do estudo de caso	37
4.2. Levantamento dos dados por análise documental	37
4.3. Levantamento dos dados por aplicação de questionário	41
4.4. Do levantamento dos dados por entrevista semiestruturada	45
4.5. Da observação.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	51
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES.....	59

1. INTRODUÇÃO

A facilidade trazida pela internet (rede de conexões globais que permite o compartilhamento instantâneo de dados entre dispositivos) que se popularizou desde a década de 1990 nos afeta diariamente sem que possamos perceber: acessos a redes sociais, bancos com plataformas digitais, *streamings*, aulas por Ensino a Distância (EAD), compras *online*, grandes portais de acessos, bibliotecas virtuais, guarda de arquivos *Cloud*, consultas médicas, consultas técnicas, envio de *e-mails*, mensagens instantâneas, pedidos de serviços dos mais variados (serviços de entrega, mobilidade), serviços financeiros e bancários variados, dentre uma infinidade de aplicações. São tantas trocas de informações, de dados, tudo tão público e acessível, com um grau de exposição tão grande, que foi necessário estabelecer limites ao uso dessa ferramenta.

Em 2012, o caso conhecido que envolveu Carolina Dieckmann, em que um *hacker* invadiu o computador pessoal da atriz, acessando fotos de cunho íntimo e, ao final, o então criminoso exigiu o pagamento de um valor para que as fotos não fossem divulgadas. Houve recusa do pagamento por parte da atriz, criando uma grande discussão sobre a tipificação de crimes com essa prática. Após esse episódio, foi promulgada a Lei 12.737 de 30 de novembro de 2012, conhecida como Lei Carolina Dieckmann (Duran & Barbosa, 2015), que passou a tipificar crimes cibernéticos, entrando em vigor a partir de 02 de abril de 2013.

Assim, em 23 de abril de 2014, por meio da Lei 12.965, entra em vigor o Marco Civil da Internet, que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil. Dentre os princípios, estabeleceu-se no Art. 3º: “(...) II - proteção da privacidade; III - proteção dos dados pessoais, na forma da lei;”.

Mudanças e regulações também ganharam velocidade em diversos países. Na Europa entra em vigor a *General Data Protection Regulations* (GDPR) em 25 de maio de 2018 (Voigt & Von dem Bussche, 2017); nos EUA, em 01 de janeiro de 2020, a *California Consumer Privacy Act* – CCPA (State of California Department of Justice, 2020); e na África, a *South Africa’s Protection of Personal Information* (POPI) em 26 de novembro de 2013 (De Bruyn, 2014).

No Brasil, em 14 de agosto de 2018, foi promulgada a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), que ampliou os fundamentos outrora elencados no Marco Civil da Internet, trazendo em seu Art. 2º. e incisos:

- I – o respeito à privacidade;
- II – a autodenominação informativa;
- III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
- IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
- V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
- VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e
- VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais.

A mencionada legislação ampliou também a aplicabilidade, tanto para pessoas naturais quanto para pessoas jurídicas, e mais, estabeleceu, ainda, os agentes de atuação entre as trocas de informações: quem coleta dados, quais dados coleta, por que coleta, quem efetua o tratamento desses dados coletados, e todas essas informações devem ser controladas por um Encarregado dos Dados ou *Data Protection Officer* (DPO) (Marcondes, 2018).

Dessa forma, passaram a existir novas definições e atribuições, como: dado pessoal, dado anonimizado, banco de dados, titular dos dados, controlador dos dados, operador, agentes de tratamento e dados de compartilhamento de informação. Além disso, é necessário prover a possibilidade de controle por parte do titular de eliminar tanto os dados quanto o consentimento que possa ter concedido anteriormente (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 - LGPD).

Embora a LGPD tenha sido publicada em 2018, somente em 2020 entrou em vigor grande parte dos artigos e, apenas em agosto de 2021, começaram a ser aplicadas penalidades pelo não cumprimento da norma.

Com as atribuições e definições, foi imperativo às empresas a implantação de controles, promoção de melhorias contínuas na Segurança da Informação, já que a Lei atingiu todas as empresas brasileiras, grandes, médias e pequenas, que tiveram mais de dois anos para se adequar e implantar soluções para atendimento à LGPD.

A legislação de proteção de dados é abrangente, com muitas exigências para a implantação e um nível maior ainda de controle para se manter. Se é algo complexo para as grandes empresas, para as médias e pequenas empresas passa a ser um grande desafio.

Isso porque a coleta, o tratamento de informações e a guarda correta estão presentes no dia a dia de todas as empresas e pessoas naturais. Desde o momento em que o usuário se cadastra em um *site* para receber um conteúdo, recebe o convite para preenchimento de nome completo, Cadastro de Pessoa Física (CPF), *e-mail*, em alguns casos, cargos ocupados, empresa em que trabalha, nível de renda, localidade de residência e assim por diante. Também ocorre nas demais atividades, como um simples cadastro de *Customer Relationship Management* – CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) para emissão de Notas Fiscais ou para fornecimento de linha de crédito, uma entrega de produtos, a realização de um serviço de qualquer natureza, a realização de um exame médico, o acesso à conta de *e-mail*, à rede social, a simples solicitação para resposta de uma pesquisa e até com finalidades estatísticas. Praticamente em tudo e para todas as atividades é necessária a coleta de dados.

O solicitante de tais informações deve tratar os dados coletados à luz da LGPD, relativo à essencialidade das solicitações, à necessidade de informação, ao titular dos dados, ao motivo da coleta, dando-lhe oportunidade para manifestação de consentimento para que se sucedam as coletas de dados.

Muitas são as dificuldades que resultam em barreiras ao projeto para a implantação das atividades e controles que envolvem o atendimento à LGPD, em especial para as médias e pequenas empresas brasileiras. Todavia, por meio de uma metodologia de gestão de projetos, acredita-se que seja possível implementar a LGPD de forma eficiente, contemplando o planejamento detalhado e sequenciado de atividades com esse fim (Figueira Junior, 2021).

1.1. Questão da Pesquisa

Baseada na problemática apresentada, especialmente o desafio de implementação de projetos complexos em pequenas e médias empresas, a questão norteadora do presente estudo foi definida da seguinte forma: Quais são as principais barreiras de um projeto para a implantação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em uma empresa brasileira de médio porte?

1.2. Objetivo Geral e Específico

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as principais barreiras de um projeto para implantação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD em uma empresa brasileira de médio porte.

A partir do objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar prioridades de uma empresa de médio porte na implementação da LGPD;
- b) analisar a relação custo-benefício da LGPD em uma empresa de médio porte;
- c) propor estratégias para superar as barreiras à implementação de LGPD.

1.3. Justificativa da Pesquisa

Para contextualizar o foco da pesquisa e conceituar a classificação das empresas brasileiras por porte, foi considerada a Lei Complementar 123/2006, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que estabeleceu o seguinte:

Tabela 1
Classificação das empresas

Porte	Receita Bruta Anual
Microempreendedor Individual	até R\$ 81.000,00
Microempresas	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Nota: elaborada pela autora com base na Lei Complementar 123/2006.

Em estudo conduzido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) foi levantado, por meio da Receita Federal do Brasil, que o país conta com mais de 17,2 milhões de pequenos negócios.

Em levantamento do SEBRAE, das 10.384 empresas respondentes em todos os Estados, inclusive no Distrito Federal, 56,7% são empresas do porte Microempreendedor Individual (MEI), 38,1% são empresas do porte Microempresa (ME) e 5,2%, Empresa de Pequeno Porte (EPP) (SEBRAE, 2020).

A presente pesquisa justifica-se pela entrada em vigor da LGPD em quase a sua totalidade desde 18 de setembro de 2020, especialmente com a aplicação de multas a partir de 01 de agosto de 2021, em caso de não aderência. Este fato promoveu uma preocupação em empresários brasileiros de todos os níveis, especialmente das empresas de pequeno e médio porte, cujo montante de recursos para adequação é limitado, mas as perdas por não aderência podem ser significativas.

Ainda dentro de um cenário de negócios cada vez mais dependente de informações coletadas de forma *online*, a quantidade de informações que são coletadas e tratadas tornam as empresas de todos os níveis vulneráveis ao risco de não aderência à LGPD.

O presente estudo pretende auxiliar os empresários no enfrentamento dos desafios com relação à adequação e análise da capacidade em estabelecer controles internos para atendimento à LGPD. Nesse diapasão, a proposta deste trabalho é a de fazer um estudo das principais barreiras a serem enfrentadas pelas Pequena e Média Empresas (PMEs) brasileiras para a implantação da LGPD em suas diversas atividades.

Além disso, o estudo contribui para a literatura de gestão de projetos ao propor modelagem para implementação de LGPD, ainda pouco explorada na literatura brasileira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais fundamentos que contribuirão para atendimento do objetivo da pesquisa. Iniciando-se com a apresentação das principais características das técnicas de gerenciamento de projetos, seguindo pela descrição dos fatores-chaves da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e finalizando com a apresentação de algumas das características de PMEs que podem resultar em barreiras para implementação e gerenciamento de projetos de LGPD.

2.1. Gerenciamento de projetos

A ideia de Gerenciamento de Projetos nos remete a pensar nas contribuições trazidas por Henry Laurance Gantt, engenheiro americano e cientista, idealizador do *Gant Chart* que é a forma mais comum de visualizar um plano de projeto em progresso, importante ferramenta de gerenciamento de um projeto com larga escala de aceitação até os dias de hoje.

Em suma, a Gestão de Projetos consiste na aplicação de técnicas, conhecimentos, habilidades com o objetivo de atingir uma meta, uma entrega através de atividades relacionadas e coordenadas (Prieto & Méxas, 2011).

Podemos definir gestão de projetos como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos propostos com êxito (Kerzner, 2010), com uma variável importante a ser considerada que é a limitação de orçamento (Maximiano, 2002), além de restrição de datas de início e término; recursos, estrutura e administração próprios (Keeling & Branco, 2017).

Como benefícios da gestão de projetos, uma das grandes vantagens é que não está restrita a grandes projetos, aplicando-se a qualquer tamanho, custo e complexidade e, ainda, qualquer ramo de negócio ou atividade econômica (Vargas, 2005).

Técnicas de implementação de projetos promovem um esforço temporário na criação de um produto, serviço, com início e fim bem definidos, que utiliza recursos físicos e humanos, obedecendo parâmetros de custo, tempo e qualidade (Dinsmore & Silveira Neto, 2004).

Segundo Kerzner (2001 apud Xavier et al., 2005), o alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é possível sem um processo e um esforço repetitivo que possa ser utilizado em cada projeto. Esse processo repetitivo é a metodologia de gerenciamento de projetos. Para Charvat (2003, p. 3):

... uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também check lists, usados durante o ciclo de vida do projeto.

Desta forma, uma metodologia de gerenciamento de projetos é um conjunto de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos do projeto. Ela deve prover um roteiro (*roadmap*) para o gerenciamento do projeto, já que equipes de trabalho que não compartilham uma metodologia tendem a ser ineficientes e, até, estarem fadadas a não conclusão do projeto.

O gerenciamento de projetos, com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, deve ter por finalidade atender ao propósito para o qual ele está sendo executado, utilizando-se como apoio o Guia PMBOK® (PMI *Project Management Institute*, entidade criada em 1960 nos EUA com o objetivo de reunir e normalizar boas práticas em gerenciamento de projetos) que propõe nove áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e integração, esta última é responsável pela consistência entre as áreas (Xavier et al., 2005).

Além da necessidade de se efetuar o gerenciamento do projeto, também é preciso estabelecer a maturidade desse gerenciamento, que busca avaliar o grau de aderência que

determinada empresa tem relação à metodologia ou guia de boas práticas adotadas. Segundo Kerzner (2004, p. 34):

A maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso, apenas aumentam sua probabilidade.

Por fim, é preciso medir a eficiência no gerenciamento e na implementação do projeto, que consiste na avaliação do desempenho do projeto, normalmente tratada de duas maneiras (Prieto & Méxas, 2011): a) o valor real da contribuição dos projetos concluídos da empresa que resultará em uma taxa calculada em função do valor esperado antes e depois do projeto; e b) o desempenho real dos gerentes de projeto calculado a partir de um conjunto de critérios de avaliação de desempenho na gestão do projeto.

2.2. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) sancionada em agosto de 2018, passou por um longo processo de regulação. Passados praticamente 10 anos desde a primeira iniciativa em 2010, com o anteprojeto de lei que tratava da proteção de dados pessoais até a entrada em vigor em agosto de 2020, começam, em setembro de 2021, a ser aplicadas as sanções pelo descumprimento da norma.

Abaixo detalhamos a linha do tempo do processo de regulação da LGPD no Brasil:

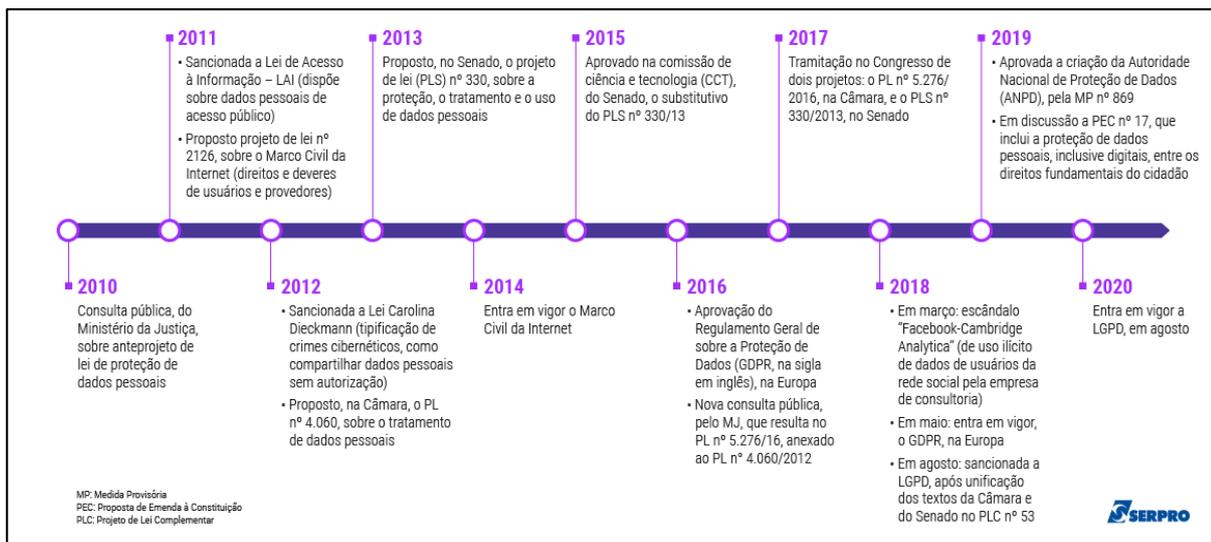


Figura 1. Linha do Tempo do processo de regulação da LGPD no Brasil

Nota. SERPRO (2021).

Nesse mesmo sentido, é interessante perceber como as mesmas iniciativas com relação à proteção de dados são tratadas nos demais países, principalmente com relação a maior ou menor força de regulamentação e de punição. Ponto de destaque que a LGPD vigente no Brasil é considerada com nível moderado em termos de regulamentação e de sanção pelo descumprimento.

Outro ponto também de destaque são os países em que não foi possível identificar legislação específica sobre a proteção de dados.

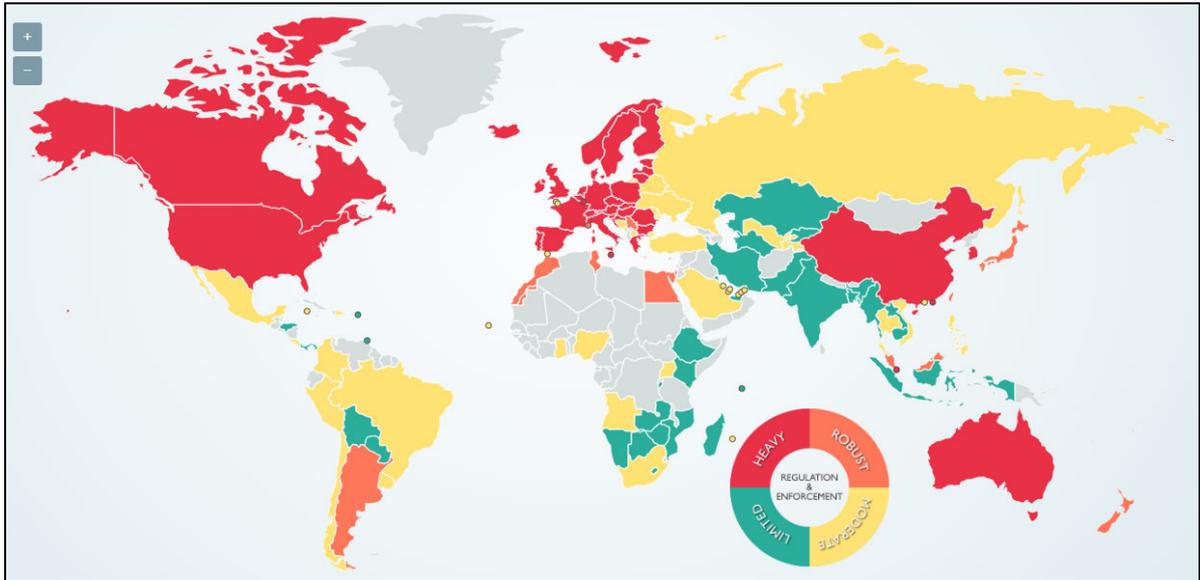


Figura 2. Lei de Proteção de Dados pelo mundo

Nota. Data Protection Laws of the World. *DLA Piper Data Protection* (2022).

Os aspectos dessa legislação trouxeram impactos relevantes, tanto no aspecto da proteção e da privacidade dos dados pessoais, quanto para as atividades empresariais, já que a LGPD trouxe uma série de diretrizes para o controle interno de dados, melhoria nos processos, segurança da informação, adoção de boas práticas de mercado, impondo, ainda, penalidades muito significativas nos casos de descumprimento da norma.

Entre as ações proibitivas da LGPD, destacam-se a coleta, o uso e o armazenamento dos dados de qualquer pessoa sem o consentimento, bem como o uso dessas informações para práticas ilícitas ou abusivas. A Lei se aplica a todos que efetuam coleta de dados e realizem o tratamento dessas informações, independentemente do meio, desde que realizados no território nacional.

No tratamento dos dados, há sujeitos envolvidos, conforme a Figura 3:

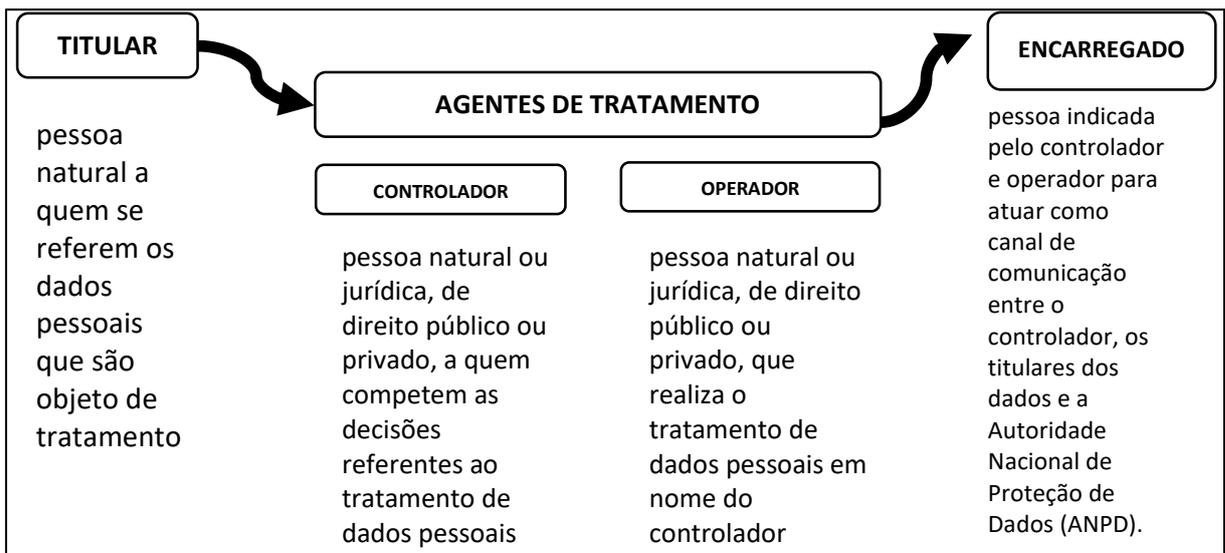


Figura 3. Sujeitos envolvidos na LGPD

Nota. adaptado pela autora com base em Confluence (2021), Conti Consultoria (2021), Eadvocacia (2019), Justiça Federal (2022).

O tratamento das informações do titular dos dados envolve uma série de atividades, sempre pautado pela boa-fé por parte dos agentes de tratamento, destacando-se: a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração. Os tipos de dados que são regulados pela LGPD são apresentados na Tabela 2

Tabela 2
Definições de acordo com a LGPD

Elemento	Definição
Dado Pessoal	Informação relacionada à 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
Dado Anonimizado	Dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento
Banco de Dados	Conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico
Titular	Pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento
Controlador	Pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais
Operador	Pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador
Encarregado	Pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD)
Agentes de Tratamento	O controlador e o operador
Tratamento	Toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração
Anonimização	Utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo
Consentimento	Manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada
Bloqueio	Suspensão temporária de qualquer operação de tratamento, mediante guarda do dado pessoal ou do banco de dados
Eliminação	Exclusão de dado ou de conjunto de dados armazenados em banco de dados, independentemente do procedimento empregado
Transferência Internacional de Dados	Transferência de dados pessoais para país estrangeiro ou organismo internacional do qual o país seja membro

Elemento	Definição
Uso compartilhado de Dados	Comunicação, difusão, transferência internacional, interconexão de dados pessoais ou tratamento compartilhado de bancos de dados pessoais por órgãos e entidades públicos no cumprimento de suas competências legais, ou entre esses e entes privados, reciprocamente, com autorização específica, para uma ou mais modalidades de tratamento permitidas por esses entes públicos, ou entre entes privados
Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais	Documentação do controlador que contém a descrição dos processos de tratamento de dados pessoais que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, bem como medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco
Órgão de Pesquisa	Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no país, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter histórico, científico, tecnológico ou estatístico (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019)
Autoridade Nacional	Órgão da administração pública responsável por zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento desta Lei em todo o território nacional.

Nota. adaptado pela autora com base na LGPD.

Há de se observar que a legislação possui exceção na aplicação da LGPD quando do tratamento dos dados pessoais:

- I – Realizado por pessoa natural para fins exclusivamente particulares e não econômicos;
- II - Realizado para fins exclusivamente:
 - a) jornalístico e artísticos; ou
 - b) acadêmicos aplicando-se a esta hipótese os arts. 7º e 11 desta Lei;
- III - Realizado para fins exclusivos de:
 - a) segurança pública;
 - b) defesa nacional;
 - c) segurança do Estado; ou
 - d) atividades de investigação e repressão de infrações penais;
- IV – Provenientes de fora do território nacional e que não sejam objeto de comunicação, uso compartilhado de dados com agentes de tratamento brasileiros ou objeto de transferência internacional de dados com outro país que não o de proveniência, desde que o país de proveniência proporcione grau de proteção de dados pessoais adequado ao previsto nesta Lei. (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018).

Por fim, nesse sentido, nos ensinamentos de Sombra (2019) extraídos da própria legislação comparativa entre a LGPD e a GDPR, “as operações de tratamento de dados realizadas dentro do território brasileiro estão invariavelmente sujeitas à aplicação da LGPD”, então, embora as operações, bens e serviços oferecidos estejam em território nacional, a lei também é aplicada ainda que as operações sejam efetuadas por empresas sediadas fora do território brasileiro, concluindo-se que “o local onde os dados são tratados não é o requisito único ou preponderante para aplicação da lei, sendo também importante identificar a localização do indivíduo cujos dados serão coletados.” (Sombra, 2019, p. 116).

2.3. Pequenas e médias empresas no Brasil

No contexto das PMEs brasileiras, muitas são as informações coletadas para a continuidade das mais variadas atividades econômicas, a saber algumas, que colocamos em forma de tabela a fim de facilitar essa visualização:

Tabela 3
Principais atividades econômicas brasileiras – CONCLA

Atividades Principais	Nome Completo ou Razão Social	CPF ou CNPJ	CIRG ou I.E.	Endereço	Faturamento ou Renda	Cartão de Crédito	Pessoa Jurídica	
							Documento dos Sócios	Documentos Complementares
AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
INDÚSTRIAS EXTRATIVAS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
ELETRICIDADE E GÁS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
CONSTRUÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL
EDUCAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL
SERVIÇOS DOMÉSTICOS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SE APLICÁVEL
ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SE APLICÁVEL	SIM	SE APLICÁVEL

Nota. Comissão Nacional de Classificação - CONCLA (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2022) e classificação pela autora.

Percebe-se a quantidade de dados que são coletados na consecução das atividades das PMEs e, a partir de agosto de 2018, foi obrigatória a adequação de acordo com a LGPD (2018), aplicável para coleta e tratamento de dados realizados por pessoa natural ou pessoa jurídica dentro do território nacional.

Adicionalmente, é importante a compreensão de que a estrutura de administração de empresas PME nem sempre é profissional, gerando conflitos. Ao compreender a dinâmica dessas empresas e o cenário em que estão inseridas, há de se analisar o contexto de estruturas societárias dessas empresas em que, normalmente, o proprietário exerce o papel de principal executivo.

Embora não seja obrigatório que a composição do quadro societário de PME possua 2 ou mais sócios, em geral essas empresas envolvem familiares no quadro societário. O conflito entre os agentes poderá existir na busca de adequação a determinadas normativas, como é o caso da implementação da LGPD a esse grupo de empresas.

Nesse contexto, a Teoria da Agência aborda o conflito de interesses e assimetria de informações dentro das organizações e no relacionamento entre os mais diferentes *stakeholders* que

possuem relacionamentos empresariais (Jensen & Meckling, 1976). Com uma definição mais detalhada, a Teoria da Agência estabelece um propósito ao fornecer um conjunto de conceitos compreendidos e analisados nos relacionamentos organizacionais em que há alguém – o principal, o dono, o gestor – que pede à outra pessoa – o agente – para gerenciar seus investimentos e/ou bens, mediante compensação financeira (Heracleous & Lan, 2012).

Esses autores ainda destacam que a teoria da agência estuda os problemas e soluções ligados à delegação de tarefas sob assimetria de informação, conflito de interesses, risco moral e oportunismo entre duas ou mais partes.

Jensen e Meckling (1976) explicam que os conflitos de interesses são causados, na maioria das vezes, pela distribuição assimétrica de informações entre o principal e o agente. A assimetria de informações é a diferença existente, em uma relação contratual, entre o agente e o principal em função de uma parte possuir mais informação do que a outra (Rocha et al., 2012).

Isto posto, a assimetria de informações pode ser caracterizada como uma situação na qual uma das partes envolvidas numa transação não possui toda a informação relevante e necessária para averiguar se os termos do contrato são mutuamente aceitáveis e em condições para implementação (Marietto, 2018).

Nessa mesma perspectiva, Jensen e Meckling (1976) explicam que os conflitos surgem porque o comportamento dos indivíduos está sempre fundamentado em seu próprio conjunto de preferências e objetivos. Moura et al. (2014) detalham que, ao buscar seus próprios interesses, o agente pode empreender ações divergentes aos objetivos do principal e é justamente tal desentendimento que caracteriza o conflito de interesses e desencadeia situações de oportunismo.

Levando-se em consideração o conflito de interesses no que tange à administração de uma empresa, sobretudo na implementação de um projeto de LGPD em uma empresa de médio porte, é comum encontrarmos dificuldades em sua implementação, ainda mais se tratando de empresas administradas em sua maioria por familiares, como já explanado anteriormente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo geral compreender as principais barreiras para implementação da LGPD em uma empresa brasileira de médio porte, e o trabalho se justifica pela necessidade legal de adaptação de todas as empresas brasileiras à lei de proteção de dados.

Neste capítulo são apresentados os principais procedimentos metodológicos adotados, como as técnicas para coleta dos dados documentais existentes, estratégia para realizar entrevistas com gestores chaves da organização investigada, bem como a apresentação das técnicas de análise dos dados e os recursos utilizados.

3.1. Caracterização da pesquisa

A aplicação do estudo de caso é indicada quando baseada em uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados, incluindo tanto estudos de um único caso quanto de múltiplos, assim como abordagens qualitativas e quantitativas (Yin, 2001), avaliando fatos ou fenômenos dentro de um contexto em que ocorrem e, assim, adequando-se ao presente estudo.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso permite que o investigador dê enfoque em um caso e que retenha uma perspectiva de visão holística do mundo real e contemporâneo, podendo ser utilizado para três propósitos: (i) estudos exploratórios, (ii) descritivos ou (iii) explicativos.

O modelo exploratório utiliza principalmente técnicas de pesquisas qualitativas, baseadas em observações e entrevistas (Selltiz et al., 1987 apud Toledo & Shiaisshi, 2009), já o modelo descritivo visa mapear as características de um conjunto de elementos, estabelecendo relações entre as variáveis analisadas, segundo Lenz (2011, sintetizando o trabalho de Bickman et al., 1997) e, por fim, o modelo explicativo configura-se pela oportunidade de explicar o fenômeno de outra forma, comparando os resultados levantados entre literaturas existentes (Eisenhardt, 1989).

É preciso levar em conta que o pesquisador não tem controle das variáveis nem dos eventos, devendo buscar capturar os dados pertinentes ao objeto a partir da análise e observação das situações e dos fenômenos, compreendendo a complexidade de um caso concreto e real, atendo-se a descrevê-lo, analisá-lo e interpretá-lo.

O estudo caracteriza-se, também, pelo interesse em casos individuais e não somente pelos métodos de investigação que pode abranger, chamando a atenção para o fato de que “nem tudo pode ser considerado um caso”, pois um caso é “uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas” (Stake, 2000, p. 436).

Complementarmente, o estudo de caso é uma maneira de organizar os dados, com foco em preservar o objeto estudado e o seu caráter unitário, considerando essa unidade como um todo, inclusive o desenvolvimento aplicado (Goode & Hatt, 1979); no caso em tela: o conjunto de processos que envolve o projeto de implementação da LGPD identificando os eventos e barreiras enfrentadas em um cenário real. Destaque em se considerar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental pois, de fato, não há limites, por ser muito mais amplo se não for relacionado ao objeto de estudo da pesquisa dentro do contexto em que está sendo investigada. Contudo, com o olhar de uma unidade, uma parcela do estudo de caso, então o que se pretenderá é investigar as características importantes para o objeto de estudo específico da pesquisa (Ventura, 2007).

Ainda nos ensinamentos de Yin (2015), na pesquisa de estudo de caso, há de se considerar cinco componentes importantes: 1) as questões do estudo de caso; 2) as proposições (se houver); 3) a(s) unidade(s) de análise; 4) a lógica que une os dados às proposições; e 5) os critérios para interpretar as constatações.

Das cinco considerações acima, a primeira delas é a elaboração da(s) questão(ões) do estudo de caso, ou seja, o desenvolvimento do plano, tendo como foco um caso (fenômeno) social, contemporâneo, complexo e seu contexto na aplicação no mundo real, no dia a dia. No presente

estudo, a questão é: Quais as principais barreiras de um projeto para a implantação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em uma empresa brasileira de médio porte?

Essa consideração está interligada com o segundo componente que são as proposições, as quais direcionam o ponto de atenção a algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo de caso, contudo, neste trabalho, não haverá.

Com relação à terceira consideração, a unidade de análise se refere ao objeto de estudo de caso (empresa, local, visão dos gestores). Notar que poderá haver mais de uma unidade de análise, resultando em estudos integrados. Nesse sentido, é importante haver um agrupamento de dados de cada subunidade que comporá todo o estudo de caso.

Quanto à quarta consideração, as proposições, se houver, devem se conectar tanto com a(s) questão(ões) do estudo de caso, quanto com a coleta das informações, a fim de direcionar para as evidências relevantes do estudo.

Por fim, a quinta consideração se refere ao critério a ser utilizado para interpretar as constatações do estudo de caso a partir da coleta dos dados.

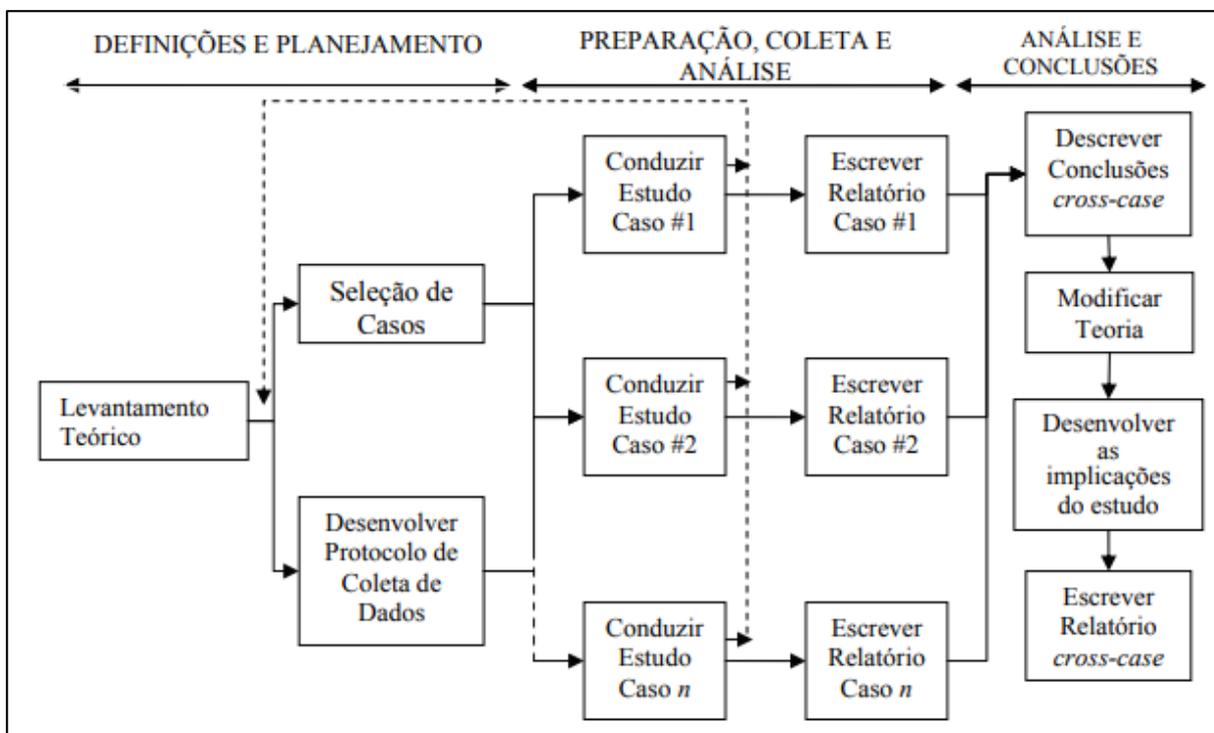


Figura 4. Etapas para utilização do método do estudo de caso

Nota. Fratantonio, W. A. (2008) e Yin (2003).

Nesta pesquisa será aplicado o método exploratório qualitativo, considerando as contribuições que serão trazidas para a ampliação do conhecimento na área de implementação da LGPD em uma média empresa brasileira, servindo como um norteador para as ações, com uma parcela de mapeamento das barreiras na implementação desse projeto, servindo como uma fonte de consulta a outros pesquisadores.

3.2. Protocolo para coleta e tratamento dos dados

A empresa brasileira de médio porte objeto do presente estudo dedica-se ao ramo de atividade de avaliação e manutenção de infraestrutura elétrica e de telecomunicações.

É uma empresa de gestão familiar, sociedade empresarial limitada, atualmente possui um sócio administrador e a gestão financeira é exercida pelo cônjuge. Está no mercado há mais de 15

anos, fundada em 08/03/2007, possui um faturamento médio anual de R\$ 4.800 milhões com a limitação do SIMPLES Nacional, conforme estabeleceu a Lei Complementar 155/2016 e conta atualmente com 20 funcionários todos devidamente registrados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Está situada no município de São Paulo, conta com estrutura e prédio próprios, atua junto a empresas de médio e grande portes espalhadas em todas as regiões do Brasil, das mais variadas atividades econômicas, tais como: Serviços, Indústria, Comércio, Distribuidora, Fundação, Associação e Construção.

Os procedimentos de coleta de dados serão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4
Descrição dos procedimentos para coleta de dados

Técnica	Objetivo
Análise documental	Análise profunda da legislação, confrontando com os documentos internos a fim de se determinar a quantidade de mapeamentos de adequação à LGPD, classificando os tipos de informações (se dados pessoais ou sensíveis) se são de cunho estatístico, histórico, dentre outras classificações. Nesse momento, haverá uma tabulação dos dados para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.
Aplicação de questionário	Aplicação de um questionário com perguntas abertas a pessoas chaves das operações que executam atividades diárias de coleta e tratamento de dado, com o propósito de identificar o grau de conhecimento básico a respeito do tema [proteção de dados] e a aplicabilidade no negócio.
Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas junto ao sócio e gerente de forma complementar para subsidiar os itens anteriores, com a percepção da importância da matéria na aplicação do dia a dia da empresa, entendimento a respeito do grau de implementação atual, visto a vigência da Lei, como se relaciona ou correlaciona com as informações de seus clientes e fornecedores, dentre outros pontos.
Observação	Observação <i>in loco</i> para verificação dos processos, procedimentos, a coleta dos dados e tratamento, com foco em obter elementos enriquecedores a pesquisa. Após a aplicação do questionário, a fim de detectar as barreiras e dificuldades que a empresa enfrenta com o tema.

Os dados serão tratados valendo-se de transcrição parcial da entrevista, permanecendo em sua totalidade em um arquivo áudio, em combinação com o questionário respondido pelos sócios e gerentes, que será um misto entre múltipla escolha e perguntas com respostas abertas. Os dados então serão categorizados a fim de que se estabeleçam as barreiras enfrentadas em um projeto para implementação da LGPD.

3.2.1. Análise documental

Como o objeto do estudo foi a identificação das barreiras no projeto de implementação da LGPD, especificamente em uma empresa brasileira de médio porte, a análise documental ficou restrita à análise superficial do conteúdo, sem ater-se aos aspectos do negócio jurídico.

Essa análise foi dividida por fases, organizando o presente estudo em torno de “três polos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação” (Bardin, 1977, p. 95).

A primeira fase, em linhas gerais, foi dedicada à atividade de organização das informações e dados disponíveis, recorrendo a um ordenador do material e classificação do conteúdo, aplicando-se as regras de pertinência e homogeneidade (Bardin, 1977), estabelecendo os elementos para a aplicação da LGPD. Logo após, iniciou-se a fase mais exaustiva, que consistiu na operação,

codificação e enumeração dos documentos coletados e, por fim, a última fase foi dedicada ao tratamento dos resultados, a fim de demonstrar sua significância e validade.

A exploração do material e tratamento dos dados permitiu construir quadros de resultados, por meio da elaboração de diagramas ou até operações estatísticas simples (Bardin, 1977) com o objetivo final de inventariar os tipos de documentos disponíveis e ajudar a compor a resposta do presente estudo para identificar as barreiras no projeto de implementação da LGPD em empresa brasileira de médio porte.

A análise dos dados ocorreu inicialmente com os elementos e seguiu com os tratamentos, conforme a Tabela 5.

Tabela 5
Procedimento para tratamento dos dados

Elemento	Tratamento dos dados	Recurso Utilizado
Transcrição das Entrevistas	Coletar, de cada elemento de base, a percepção dos sócios e dos gerentes sobre a aplicação da LGPD, entrevista será em dias alternados contendo cada tema da pesquisa a fim de se identificar as principais barreiras, com o total de horas de entrevistas que serão aqui exploradas e dependendo da disponibilidade da agenda.	Entrevista pessoal tendo sido efetuado apontamentos, pois não foi autorizada a gravação.
Análise de documentos internos	Categorização dos dados, separação dos dados pessoais e sensíveis	Checagem documental
Coleta e Tratamento	Identificar cada atividade de coleta e tratamento de dados, identificando os papéis dos agentes e a guarda dos documentos	Checagem documental e observação
Aplicação de um questionário	Questionário com múltiplas escolhas e perguntas abertas e fechadas	Checagem e tabulação das informações
Formulário	Identificar informações de base para o estudo	Checagem e tabulação das informações

Após a coleta dos dados, eles foram analisados, categorizando e verificando a sua aderência à LGPD; os que não estavam em conformidade foram igualmente identificados, a fim de se determinar as barreiras e, ao final, propor melhorias à empresa.

3.2.2. Aplicação de questionário

Complementarmente ao presente estudo, foi aplicado um questionário a todos os colaboradores dos processos tanto administrativos quanto técnicos (campo), a fim de determinar: a) qual o nível de entendimento sobre o tema LGPD e aplicação diária nas tarefas; b) as barreiras e dificuldades em aplicá-la; c) contribuições de melhorias.

Um dos modelos utilizados é a escala de verificação de Likert (Likert, 1932) que auxilia na mensuração de atitudes, intensidade, comportamento, satisfação, dentre outros. Para capturar o nível de uso atual e o nível de uso para adequação à LGPD, para cada um dos tipos de direcionamento e para determinação da percepção sobre o tema objeto do presente estudo, foi adotada a escala de Likert de forma adaptada, buscando uma livre simetria nas respostas.

Nesse caso, foi aplicada a todos os colaboradores uma lista de perguntas somente para determinar nível de conhecimento e aplicação da LGPD na empresa. Foram utilizadas escalas entre as estruturas e níveis ao longo do questionário, o que permitiu medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade e conhecimento dos entrevistados, bem como estabelecer qual a intensidade da adoção pela empresa, na visão dos respondentes, do tema LGPD.

O questionário aplicado aos colaboradores está demonstrado no Apêndice A, sendo adotado neste estudo, como estratégia, o levantamento por *Survey*, com a utilização da ferramenta Google Forms. Este instrumento foi aplicado no início do estudo para avaliar o nível de conhecimento dos colaboradores a respeito do tema.

Após análise das respostas, o plano original era promover um treinamento a todos os colaboradores e, após o treinamento, aplicar novamente o mesmo questionário com objetivo de avaliar se houve mudança no nível geral de conhecimento dos colaboradores sobre o tema. Todavia, infelizmente, houve diversas dificuldades de agenda para reunir o grupo de respondentes para realizar o treinamento em mesmo dia e horário.

Os dados do questionário serão apresentados no capítulo a seguir por meio de estatísticas descritivas (gráficos e tabelas). A Tabela 6 apresenta a lógica de construção das escalas do questionário.

Tabela 6
Pontos de análise e escala

Ponto de Análise	Escala				
Concordância	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Não concordo	Discordo totalmente
Frequência	Muito frequente	Frequente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Probabilidade	Quase sempre aplicável	Geralmente aplicável	Ocasionalmente aplicável	Geralmente não aplicável	Quase nunca aplicável
Importância	Muito importante	Importante	Moderado	Às vezes importante	Não é importante

A análise das respostas dos colaboradores sobre o seu nível de conhecimento do tema também contribuiu para identificar as principais barreiras à implementação da LGPD na empresa investigada e foi considerada para compor a resposta à questão de pesquisa deste trabalho.

3.2.3. Entrevista semiestruturada

Neste estudo foi utilizada a técnica de entrevista para coleta de dados, informações, evidências, com o objetivo de ajudar a compreender a função desempenhada pelos entrevistados (Martins & Theófilo, 2009), no caso, os sócios, gerentes e coordenadores. Nesse sentido, a entrevista foi semiestruturada, aplicando-se um pequeno número de perguntas abertas (Thiollent, 1980).

Tabela 7
Quadro de Entrevistados

Cargo / Função	Perfil	Nível cultural	Contribuição Esperada
Sócio	Sócio fundador está envolvido diretamente na operação da empresa, tanto na parte administrativa quanto operacional. Conta com o apoio da esposa há mais de 30 anos e sempre trabalharam juntos na empresa.	Possui formação superior em administração de empresas e em direito. Conta, ainda, com cursos de atualização tanto na área de atuação da empresa, quanto da área de formação.	Avaliar a percepção sobre o nível de aderência e dificuldades e barreiras para implantação da LGPD na empresa, apoiando e dando o suporte adequado ao projeto, já que responde direta e juridicamente.
Gerente	Trabalha na empresa há mais de 20 anos, responsável pela parte técnica dos projetos, efetuando o acompanhamento, assinando os laudos, propostas técnicas, gerenciando equipes de campo.	Possui formação em Engenharia Elétrica, com cursos de especialização na área e de certificação.	Avaliar a percepção sobre o nível de aderência e contribuições para implantação da LGPD na empresa, gerenciando o projeto.

As perguntas abertas tiveram como foco uma introdução do grau de conhecimento dos entrevistados sobre o assunto, com duração entre 20 e 30 minutos, com perguntas iniciais balizadoras sobre a empresa, tempo de trabalho na empresa, função desempenhada, principais atividades desenvolvidas e, posteriormente, direcionada para o tema objeto do estudo. Conforme o Apêndice B, o roteiro de entrevista trouxe as seguintes perguntas:

- De que forma a empresa tomou conhecimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD?
- Quais foram as principais iniciativas promovidas pela empresa quando tomou conhecimento da legislação?
- Os colaboradores estão cientes da Lei ou receberam algum treinamento a respeito?
- A empresa se atualiza a respeito do tema? Promove disseminação dessa cultura aos colaboradores?
- Quais foram as principais dificuldades, barreiras e resistências para implementação da LGPD na empresa?
- No processo de implementação da LGPD, quais as contribuições, pontos de melhorias e lições aprendidas?
- Ainda no processo de implementação da LGPD, a empresa envolveu total ou parcialmente os colaboradores?

As respostas às questões foram transcritas parcialmente de forma manual, por procedimento de escuta e transcrição, para subsidiar o entendimento dos sócios sobre o tema e cruzar com evidências levantadas por meio de outras técnicas de pesquisa.

Por fim, o enfoque foi o de uma pesquisa descritiva, que tem como propósito primordial a descrição de características. No caso em tela, as barreiras encontradas na implementação da LGPD em uma média empresa brasileira, descrevendo as características, os eventos encontrados, passando pelo processo de coleta de dados e análise do fenômeno barreira, estabelecendo as relações nas variáveis encontradas. Perguntas e posicionamentos mais direcionados ao estudo foram tratados no Apêndice A – Questionário.

3.2.4. Observação participante

Observar é uma ação que considera com atenção os eventos, as coisas, os seres; examinar miudamente, estudar (Ferreira, 2008).

A observação também consiste nos métodos participante e não participante. A primeira é um método qualitativo, permitindo ao pesquisador utilizar um contexto sociocultural do ambiente

a ser observado para explicar alguns padrões da atividade humana. Consiste, basicamente, na inserção do pesquisador no grupo a ser observado, proporcionando a experiência de interação, compartilhando do cotidiano (Given, 2008). Valendo-se do método não participante, o pesquisador poderá se utilizar dos meios tecnológicos de pesquisas como principal ferramenta de coleta de dados que, posteriormente, serão analisados, proporcionando maior rigor na análise e aos resultados da observação, com a possibilidade de se poder ver e rever, repetida e cuidadosamente, o evento ou parte dele, e identificar padrões de interação que poderão fornecer uma base robusta para o rigor empírico (Maretto, 2018).

Considerando a escolha de aplicação da abordagem exploratória qualitativa, nessa atividade a proposta foi efetuar a observação, por vezes participativa e em outros momentos não participativa. As impressões da pesquisadora são apresentadas no resultado do estudo de caso, subsidiando ou refutando os resultados coletados por meio de outras técnicas.

Os principais pontos observados foram relatados e confrontados com evidências de barreiras obtidas nas etapas anteriores (análise documental, questionários e entrevistas), a fim de compor a análise final da fase pré-implantação da LGPD e oferecer uma resposta à questão de pesquisa proposta neste estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Sobre a empresa objeto do estudo de caso

Já informado anteriormente, o objeto do estudo de caso é uma empresa brasileira de médio porte, que se dedica ao ramo de atividade de avaliação e manutenção de infraestrutura elétrica e telecomunicações. O motivo da escolha da empresa foi pautado na singularidade de sua prestação de serviços, atendendo a grandes clientes presentes em todo o território nacional e de diferentes atividades econômicas.

Trata-se de uma sociedade empresarial limitada, que iniciou suas atividades buscando um nicho de mercado pouco explorado: oferecer serviços de infraestrutura de dados, voz e elétrica para grandes empresas brasileiras. O maior desafio foi manter-se competitiva e obter a qualificação necessária, passando por todos os processos de cadastro de fornecedores de seus clientes. O processo de qualificação implica em manter a empresa totalmente regular perante todos os órgãos oficiais, bem como manter constante nível de qualificação profissional dos colaboradores que executam as atividades.

Nesse processo, há uma série de informações a serem disponibilizadas e recebidas, tanto decorrentes da empresa, como também dos funcionários, envolvendo dados pessoais de identificação, prova de vínculo empregatício, alguns relacionados a saúde, já que, para atender a muitos serviços, o pessoal técnico por vezes precisa despender esforço físico e submeter-se a trabalhos em altura.

Por fim, também recebe informações de seus clientes, a começar pelas informações da proposta de fornecimento, valores, dados pessoais de identificação de quem assinará a proposta ou contrato, dentre outros dados.

Cabe, ainda, contextualizar que os clientes são de grande porte, atuando nas mais diversas áreas e atividades, tais como: indústrias de transformação, química, usinas metalúrgicas, escritórios, dentre outros. Cada solicitação de serviços voltados para as áreas elétricas, telecomunicações ou de informática demandam diversos documentos dos funcionários da empresa, objeto do estudo de caso, que passarão a executar serviços técnicos. Para a execução dos serviços, é necessária a apresentação de vários documentos pessoais para que seja permitida a entrada dos funcionários, além dos relacionados ao registro, capacitação, estado de saúde, dentre outros documentos pessoais.

Tais dados são constantemente atualizados no banco de dados dos clientes, sendo que muitos documentos possuem data de validade entre doze e vinte e quatro meses da data da emissão, logo, novos documentos e dados pessoais são disponibilizados para que sejam cumpridas as Políticas Internas, além do regulatório inerente à execução dos serviços para atendimento a futura fiscalização.

4.2. Levantamento dos dados por análise documental

Efetuada o levantamento dos dados *in loco*, foram analisados diversos processos e documentos a fim de se identificar quais dados poderiam ser expostos e o nível de segurança necessária para cumprir-se o disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD.

Nesta fase de levantamento de dados por análise documental evidenciaram-se algumas situações que serão apresentadas ao longo das análises deste capítulo com o intuito de se determinar as barreiras, conforme se propõe no presente estudo de caso.

Foram analisados 695 documentos por amostragem relativos ao seu período de criação de 01/01/2020 até 01/06/2022. A análise dos documentos em parte foi efetuada de forma física e eletrônica, tendo sido obtida a devida autorização para a consulta, contudo não foi permitida a reprodução total ou parcial de qualquer documento, bem como informações que pudessem identificar qualquer cliente ou funcionário.

Somente foi autorizada a reprodução dos resultados obtidos pela análise de observação e tabulação das informações.

Tabela 8
Quadro de levantamento dos dados – Parte 1

Pontos checados	Atividade Macro	Aderência à LGPD	Questão	Situação
Segurança da Informação	Cadastro de clientes	Aplica	Análise dos dados coletados	Evidenciada a coleta dos seguintes dados: - Nome completo do sócio ou representante legal que assinará o contrato ou proposta comercial - Número dos documentos pessoais: CPF e RG - Endereço completo e demais dados de qualificação jurídica.
Segurança da Informação	Cadastro de clientes	Não se aplica	Checar se há tratamento de dados	Não foi evidenciado tratamento de dados, somente a coleta e utilização dos dados para confecção dos documentos jurídicos.
Segurança da Informação	Cadastro de clientes	Não se aplica	Checar se há controle de dados	Verificado que não há um processo para o controle de dados, visto que não há uma guarda de informações físicas ou imagens de documentos. Há a coleta por meio de troca de e-mails e utilização dos dados no preenchimento dos documentos.
Segurança da Informação	Cadastro de clientes	Não se aplica	Checar a guarda dos dados	Não foi evidenciada a guarda dos dados, são somente utilizados no preenchimento dos documentos, e inutilizados após o uso. Os documentos são enviados para assinatura física ou digital.

Nesse primeiro bloco de análise foi considerada a macro atividade de cadastro de clientes, ou seja, é o momento em que, efetuado o levantamento das necessidades do cliente, apresentada a proposta comercial e recepcionada a aprovação, é efetuada a fase de cadastro do cliente. Nesse momento, além dos dados do cliente pessoa jurídica, também são coletados os dados pessoais do representante legal, motivo pelo qual efetuamos a análise de aplicação ou não do regulatório da LGPD (2018). Nesse sentido, não é efetuado tratamento, compartilhamento ou guarda dos dados pessoais do representante legal, visto que somente são recepcionados os dados para que seja completado o Contrato de Prestação de Serviços, dados esses que são comparados com bancos de dados nacionais e públicos como, por exemplo, a Certidão Completa dos documentos arquivados na Junta Comercial Estadual ou, ainda, cópia do Contrato ou Alteração Contratual, de onde se depreendem os dados pessoais necessários para o preenchimento do Contrato de Prestação de Serviços.

Basicamente as informações são fornecidas por meio do preenchimento de um formulário, confrontado com os dados de consulta pública e em *bureau* de consulta. Confeccionado o contrato, é enviado para ser assinado de forma digital com uso de uma plataforma de assinatura eletrônica.

Tabela 9
Quadro de levantamento dos dados – Parte 2

Pontos checados	Atividade Macro	Aderência à LGPD	Questão	Situação
Segurança da Informação	Contrato de Prestação dos Serviços	Não se aplica	Coleta dados por <i>Cookies</i>	Não foi evidenciada coleta de dados pelo <i>site</i> ou formulários eletrônicos
Segurança da Informação	Contrato de Prestação dos Serviços	Não se aplica	Coleta dados por Formulários	Não foi evidenciada coleta de dados pelo <i>site</i> ou formulários eletrônicos
Segurança da Informação	Contrato de Prestação dos Serviços	Não se aplica	Tipo de transmissão de dados: <i>e-mail</i> , mensageria, etc.	Evidenciada a transmissão de dados por <i>e-mail</i> em grande maioria e pouco utilizado por meio de mensageria, não sendo evidenciada outra forma de transmissão de dados
Aspecto Jurídico	Contrato de Prestação dos Serviços	Aplica	Termos de uso das informações - LGPD	Evidenciados termos de uso das informações em atendimento à LGPD em contratos e termos jurídicos
Aspecto Jurídico	Contrato de Prestação dos Serviços	Aplica	Sigilo e Confidencialidade	Evidenciada cláusula de sigilo e confidencialidade de dados nos documentos jurídicos
Aspecto Jurídico	Contrato de Prestação dos Serviços	Aplica	Termo de Privacidade dos dados	Evidenciada cláusula de privacidade dos dados nos contratos jurídicos
Aspecto Jurídico	Contrato de Prestação dos Serviços	Aplica	Contratos com Clientes, Fornecedores e Parceiros	Evidenciado uso de dados pessoais nos contratos firmados com clientes, parceiros e fornecedores

Nesse bloco de análise foi considerada a macro atividade de confecção do Contrato de Prestação de Serviços, contudo a análise procurou verificar, no aspecto jurídico, se a redação do contrato estava adequada para suportar direitos e obrigações elencados na LGPD. Verificamos que sim, as principais cláusulas atendem e aplicam-se ao conteúdo de muitos artigos contidos na legislação. Não é escopo do presente estudo oferecer a revisão das cláusulas com viés jurídico, mas obtivemos a informação de que houve a busca de uma consultoria que revisou o contrato com as cláusulas que atendessem à LGPD.

Tabela 10
Quadro de levantamento dos dados – Parte 3

Pontos checados	Atividade Macro	Aderência à LGPD	Questão	Situação
Aspecto Jurídico	Processo de admissão de trabalhadores	Aplica	Processo de Admissão de Pessoal e Documentos Pessoais	Evidenciada a coleta de muitos dados a fim de atender à legislação trabalhista e previdenciária, tais como: - Nome completo, nacionalidade, naturalidade, estado civil, endereço completo - Dados de vínculos empregatícios anteriores, salário, data de admissão - Dados pessoais de identificação: número RG, CPF, PIS/PASEP, certidão de casamento - Inclui também informações pessoais dos dependentes (cônjuge, filhos, dentre outras formas de dependência) - Inclui cópia de todos os documentos pessoais acima, bem como comprovação de escolaridade, cursos profissionais, dentre outros comprovantes
Aspecto Jurídico	Processo de admissão de trabalhadores	Aplica	ASO, Atestados Médicos, Afastamentos	Evidenciadas informações quanto a aptidão ou não para ASO, bem como resultado de exames médicos, atestados voltados à realização das atividades profissionais e, ainda, afastamentos diversos e justificativas. Também são disponibilizados dados para assistência médica e odontológica
Aspecto Jurídico	Processo de admissão de trabalhadores	Aplica	Dados mensalmente disponibilizados para a Contabilidade	Evidenciada a disponibilização de informações e dados pessoais necessários para a atualização em sistemas de folha de pagamento, de sistemas para atendimento à legislação trabalhista e previdenciária.
Aspecto Jurídico	Processo de admissão de trabalhadores	Aplica	Horário de trabalho, monitoramento do trabalho - equipes externas e interna	Evidenciado o uso de <i>software</i> de monitoramento de horários via geolocalização. Por procedimento, é coletada diariamente foto do colaborador para conferência do uniforme, horário e local de chegada aos clientes. Os colaboradores internos, em sua maioria administrativos, não têm a necessidade da foto, mas é feita a marcação do ponto com a geolocalização, utilizada somente no momento do registro do ponto.

Por fim, nesse bloco de análise foi considerada a macro atividade do processo de admissão dos trabalhadores e nessa atividade foi verificada grande quantidade de informações coletadas, tratadas, compartilhadas e arquivadas. Evidenciamos forte aderência e aplicabilidade da LGPD, sobretudo por tratar-se de informações pessoais e algumas sensíveis, como informações de saúde, dentre outras. É efetuado o compartilhamento dos dados, já que, para ingressarem nas empresas-clientes, é necessário efetuar uma integração, análise documental dos funcionários, condição de saúde, dentre outros aspectos. Foi checado no acompanhamento e observação dessa atividade o fornecimento desses dados por meio de portais de acesso das empresas-clientes, tendo sido observadas, nos termos e usos da plataforma, cláusulas que asseguram a proteção e guarda dos dados coletados.

4.3. Levantamento dos dados por aplicação de questionário

Efetuada a aplicação do questionário conforme a proposta do Apêndice A para todos os colaboradores níveis administrativo e técnico. Do total de 20 colaboradores, apenas foi possível obter 9 respostas, visto que 11 colaboradores são da área técnica e no momento da aplicação do formulário estavam em viagem executando atividades externas.

Tabela 11
Quantidade de Funcionários por Área e Departamento

Área	Departamento	Quant. Funcionários
Administrativo	Compras	1
Administrativo	Departamento de Pessoal	1
Administrativo	Estoque	1
Administrativo	Conservação e Limpeza	1
Administrativo	Financeiro	2
Administrativo	TI e Suporte	3
Técnica	Telecomunicações e Infraestrutura	5
Técnica	Elétrica e Infraestrutura	6

Das respostas obtidas, depreendemos as extrações apresentadas a seguir:

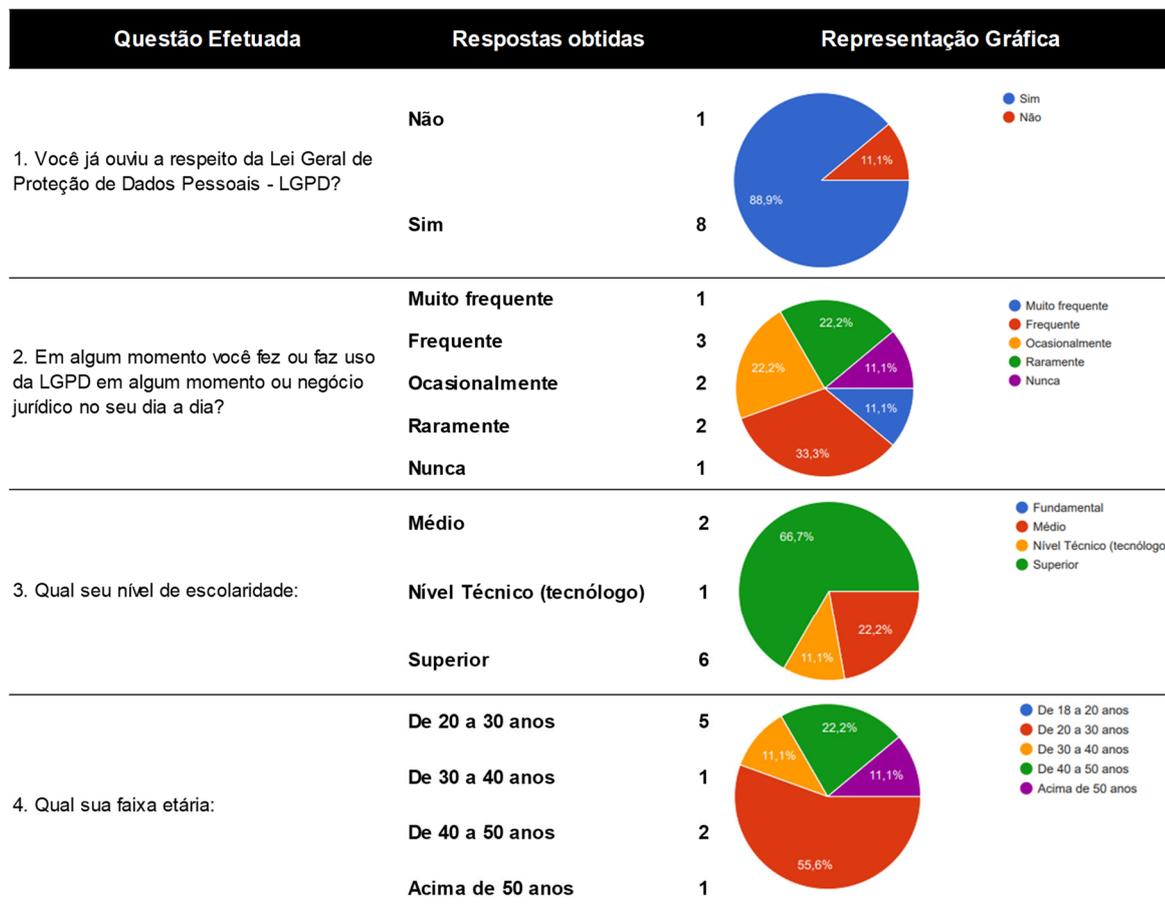


Figura 5. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 1

Neste primeiro bloco de aplicação do questionário, buscamos estabelecer o público respondente e aspectos balizadores, como:

- aspecto de faixa etária: grande parte dos respondentes (acima de 55%) estão na faixa entre 20 e 30 anos de idade, sendo um público adulto e jovem. Não houve respondentes da faixa de 18 a 20 anos;
- outro aspecto base foi obtido pela informação do nível de escolaridade, mais de 66% dos respondentes possuem nível superior completo, de onde se depreende haver um bom nível cultural e de conhecimento;
- como parte de estabelecermos uma base para análise por questionário, foram formuladas questões a respeito do conhecimento sobre a LGPD: mais de 88% declararam já ter ouvido falar sobre o tema, entretanto mais da metade declarou que nunca, ocasional ou raramente se utilizou da LGPD.

Essa informação traz-nos grandes reflexões, visto que, embora conheçam ou já tenham ouvido falar, poucos se apercebem da aplicabilidade da Lei no dia a dia, não somente no ambiente corporativo, nem percebem o impacto da permissão do uso de seus dados pessoais.

Outro fator está relacionado com a facilidade em se obter as informações para se manter informado do tema; é forte a percepção de que a LGPD é ainda um tema distante. Corroboramos com essa afirmação a observação desse grupo de pessoas, suas interações no cotidiano, seus acessos de dados, *sites*, as solicitações e controles de *cookies* nos acessos, dentre outras atividades observadas.

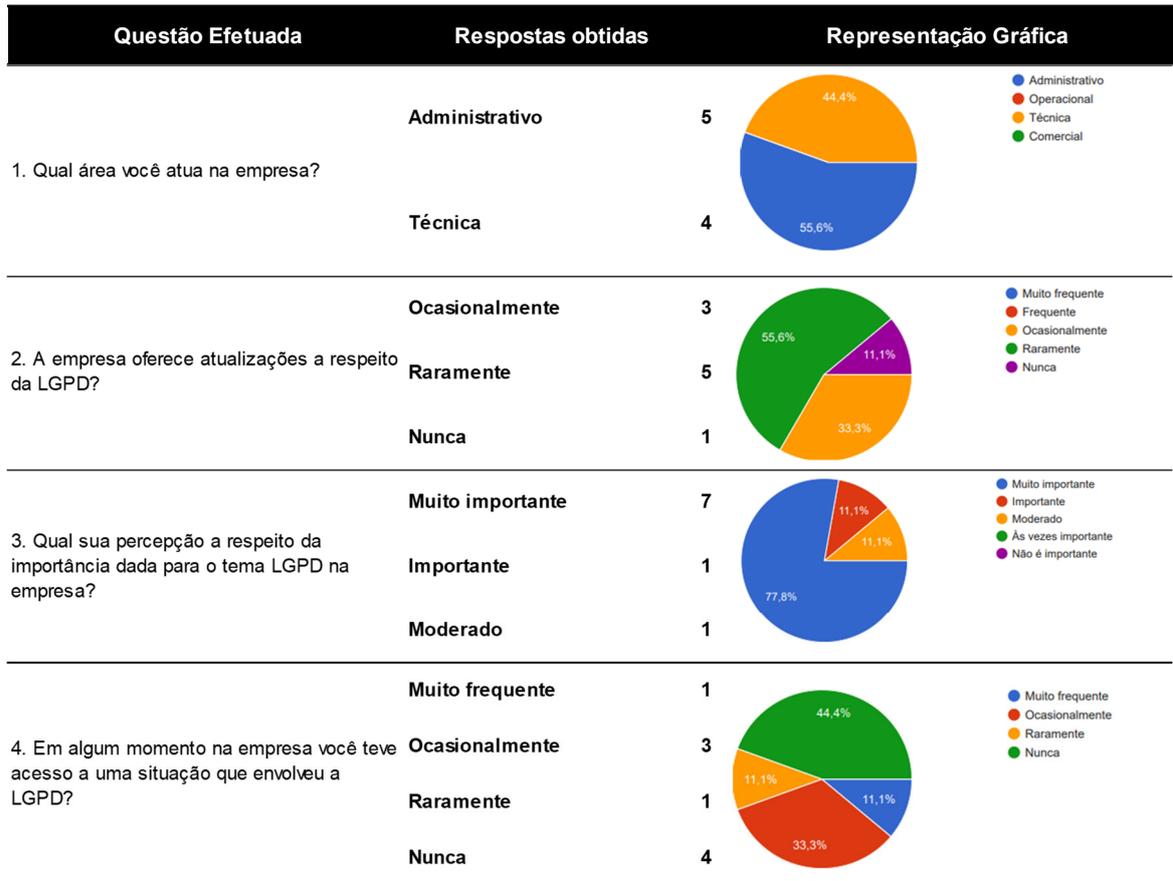


Figura 6. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 2

Neste bloco de respostas ao questionário, agora com maior ênfase no aspecto corporativo e atividades profissionais, depreendemos que:

- a maioria dos respondentes é da área administrativa (+55%), sendo funcionários executores e com contato direto a informações pessoais;
- mais de 77% demonstraram o entendimento de que a LGPD é muito importante, contudo nenhum apontou haver participado de qualquer atualização a respeito do tema ou que a empresa tenha promovido qualquer acesso sobre esse assunto, seja por meio de envolvimento direto, seja por treinamento.

A reflexão que obtivemos é a de que, embora a empresa tenha uma grande quantidade de dados coletados e compartilhados para a execução de suas atividades, não foi percebida, pelos profissionais que desempenham funções na área administrativa e técnica, a dinâmica de que houve acesso a situações que envolveram o tema de LGPD, como se depreende em mais de 55% das respostas obtidas.

Aqui, o ponto de atenção, além da falta de alinhamento e conhecimento, é também o possível risco na disponibilização dos documentos e informações para atendimento às solicitações do regulatório e política de cada cliente.

Por observação e na checagem documental, evidenciamos declaração de ciência e consentimento quanto à utilização dos dados pessoais, principalmente com o objetivo de efetuar o cadastramento e liberação das equipes que executarão os serviços nas empresas clientes.

É de conhecimento de todos os funcionários que o compartilhamento dessas informações é um procedimento de praxe em empresas que exploram essa atividade.

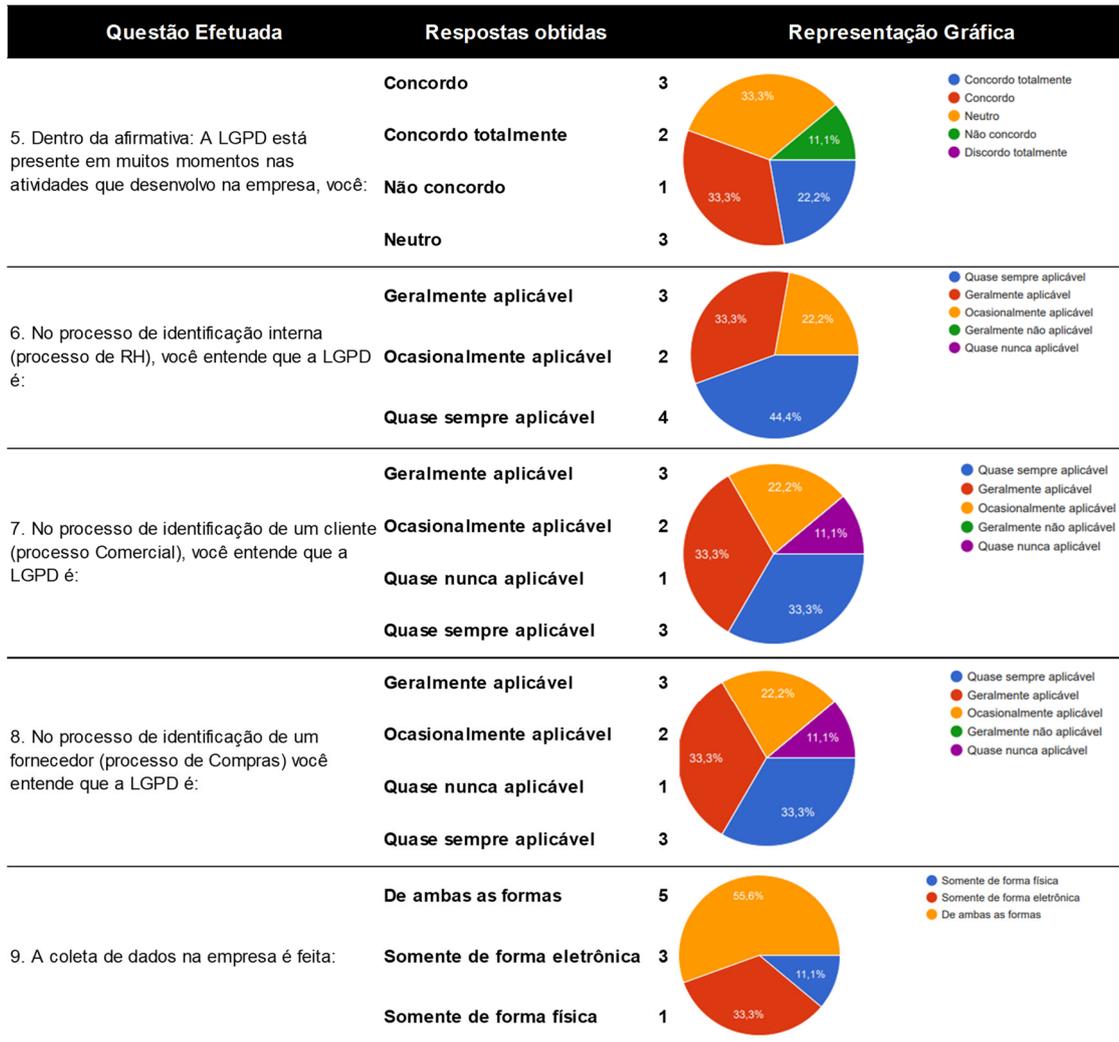


Figura 7. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 3

As respostas obtidas a respeito do conhecimento sobre a aplicação da LGPD corroboram com o bloco anterior, já que a maioria dos colaboradores não obteve qualquer atualização sobre o tema. Houve o entendimento ou a percepção de que esse tema está presente ou relacionado ao desenvolvimento de muitas atividades desempenhadas pelos funcionários. Quando, então, direcionado para atividades de cadastro de clientes, processo de admissão de funcionários, cadastro de fornecedores, o entendimento não é uniforme quanto à aplicabilidade da LGPD nessas atividades. Entretanto, quanto à coleta dos dados, a maioria aponta que é feita ou por meio eletrônico ou ainda um misto entre eletrônico e físico, não havendo uma certeza, um processo, fluxo ou informação adequada sobre diversos aspectos.

Uma vez mais está presente uma barreira para um projeto de implementação da LGPD em uma média empresa, partindo do básico que é a disseminação da informação, padronização e fluxo de trabalho, dentre outros aspectos que trataremos no capítulo de conclusão e de recomendação.

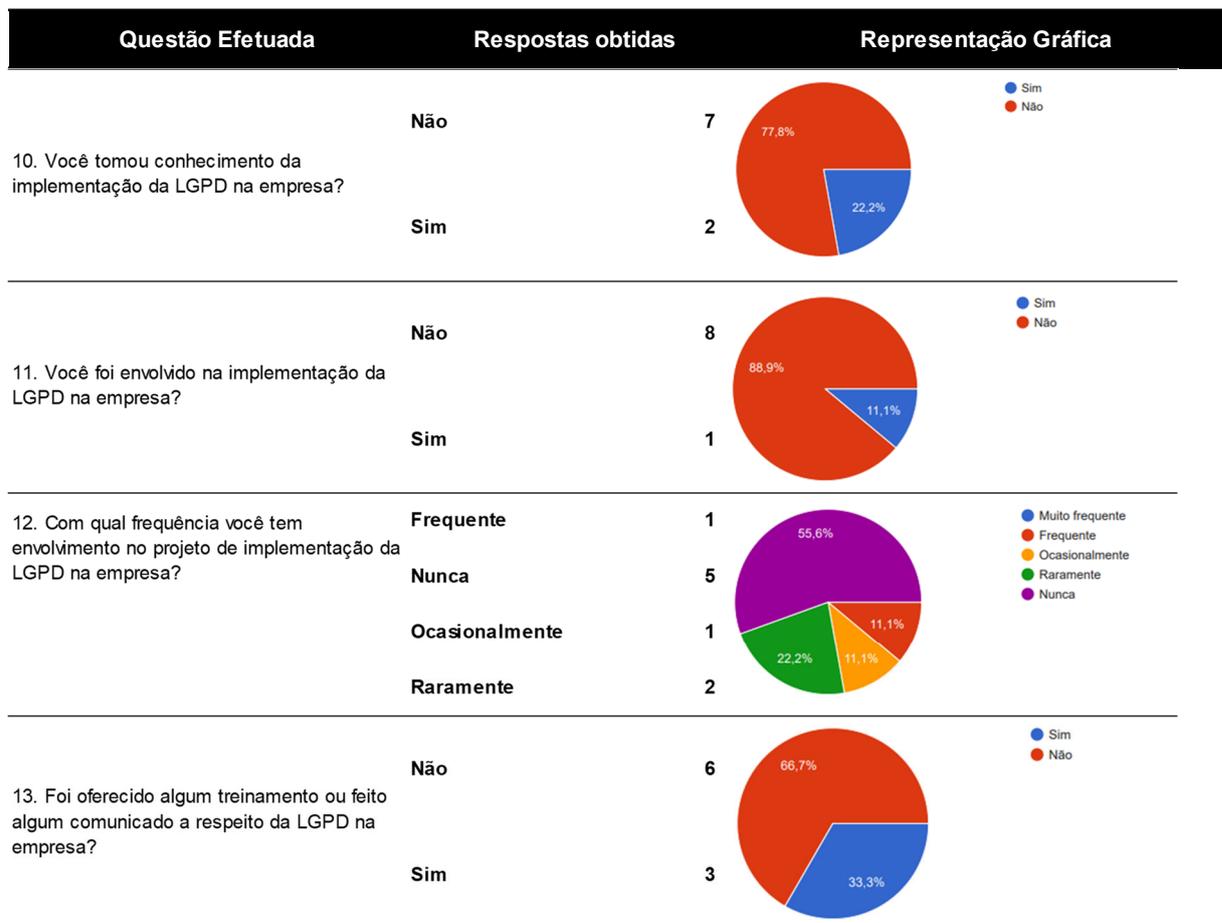


Figura 8. Aplicação de formulário - Representação gráfica das respostas – Parte 4

A finalização do questionário enfatiza se a empresa promoveu conhecimento sobre a LGPD aos funcionários, se houve algum envolvimento no projeto ou na implementação da LGPD da empresa, bem como se esta promoveu algum treinamento sobre o tema. O resultado foi surpreendente, com grande maioria apontando que não houve qualquer incentivo ou treinamento sobre o tema, nem houve qualquer envolvimento dos funcionários na implementação.

A proposta do questionário era uma aplicação inicial, realizar uma palestra sobre o tema de LGPD e voltarmos a aplicá-lo, a fim de identificarmos possíveis alterações, sobretudo no quesito conhecimento e aplicação, porém não foi possível efetuarmos essa atividade por não haver disponibilidade de horário do mesmo grupo respondente.

4.4. Do levantamento dos dados por entrevista semiestruturada

A entrevista foi conduzida diretamente com o proprietário da empresa e o principal diretor, entretanto não foi autorizada a gravação da entrevista, por esse motivo tomou-se nota de todas as respostas, as quais transcrevemos de acordo com as anotações efetuadas (Martins & Theófilo, 2009).

Respostas obtidas do principal gerente:

- a) Pergunta: De que forma a empresa tomou conhecimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD?

Resposta: Em 2018, através de um grupo de trabalho sobre o tema que participei dentro da consultoria terceirizada para elaborar um curso sobre LGPD.

- b) Pergunta: Quais foram as principais iniciativas promovidas pela empresa quando tomou conhecimento da legislação?

Resposta: Uma vez que nossa empresa trabalha com poucas informações de pessoa física, as ações se limitaram à área de RH apresentar um termo de consentimento aos colaboradores.

- c) Pergunta: Os colaboradores estão cientes da Lei ou receberam algum treinamento a respeito?

Resposta: Somente um papo informal durante a apresentação do termo de consentimento para assinatura dos colaboradores.

- d) Pergunta: A empresa se atualiza a respeito do tema? Promove a disseminação da cultura aos colaboradores?

Resposta: Os gestores se mantêm atualizados, mas até o momento não se julgou necessário uma nova ação junto aos colaboradores.

- e) Pergunta: Quais foram as principais dificuldades, barreiras e resistências para implementação da LGPD na empresa?

Resposta: Falta de recursos humanos para se dedicar mais ao tema.

- f) Pergunta: No processo de implementação da LGPD, quais as contribuições, pontos de melhorias e lições aprendidas?

Resposta: Não houve implantação.

- g) Pergunta: Ainda no processo de implementação da LGPD, a empresa envolveu total ou parcialmente os colaboradores?

Resposta: Não houve implantação.

Respostas obtidas do sócio:

- a) Pergunta: De que forma a empresa tomou conhecimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD?

Resposta: Trabalhamos para empresas maiores, nas quais já estava sendo obrigada a implantação da LGPD, assim, como somos terceiros, nos envolveram para tomarmos parte e conhecimento da implantação desta.

- b) Pergunta: Quais foram as principais iniciativas promovidas pela empresa quando tomou conhecimento da legislação?

Resposta: Por se tratar de empresa de pequeno porte, sem mão de obra suficiente para a implantação, estamos fazendo ajustes acompanhando nossos clientes nas solicitações.

- c) Pergunta: Os colaboradores estão cientes da Lei ou receberam algum treinamento a respeito?

Resposta: Alguns.

- d) Pergunta: A empresa se atualiza a respeito do tema? Promove a disseminação da cultura aos colaboradores?

Resposta: Não disseminadas informações aos colaboradores.

- e) Pergunta: Quais foram as principais dificuldades, barreiras e resistências para implementação da LGPD na empresa?

Resposta: Complexidade por falta de profissionais qualificados e tempo.

- f) Pergunta: No processo de implementação da LGPD, quais as contribuições, pontos de melhorias e lições aprendidas?

Resposta: Ainda não implementado.

- g) Pergunta: Ainda no processo de implementação da LGPD, a empresa envolveu total ou parcialmente os colaboradores?

Resposta: Envolvimento parcial.

Das respostas obtidas, percebemos que são congruentes com o questionário aplicado aos colaboradores, visto que, como não houve implementação, não houve qualquer treinamento, envolvimento dos funcionários, atualização sobre o tema, dentre outros pontos, corroborados pela falta de conhecimento dos funcionários, gerando mais uma barreira no processo de implementação da LGPD na empresa.

4.5. Da observação

O presente estudo de caso foi conduzido, conforme já explanado, *in loco*, tendo sido despendidas mais de 440 horas durante o período de 18/01/2022 a 22/06/2022 para efetuar os levantamentos, aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada, destacando-se que grande parte dessas horas foram destinadas a observação.

Nessa fase, para os levantamentos, foram efetuadas várias incursões aos funcionários com o objetivo de observar o andamento dos trabalhos para identificar as atividades que pudessem direta ou indiretamente, estar ligadas ao tema central do presente estudo de caso. Da observação realizada, corrobora-se com o que já havia sido mapeado e tabulado: a falta de conhecimento dos funcionários quanto ao tema é um grande limitador, fortalecendo ainda mais os pontos de barreiras para a implementação da LGPD.

Nesse período foi possível presenciar a interação dos funcionários com os clientes, a troca de *e-mails*, informações por meio de rede social de mensageria, coleta dos dados, tratamento, compartilhamento com fornecedores de serviços, como escritório de contabilidade, dentre outros.

Constatou-se, pela observação, que a falta de processos bem definidos é outro fator que assevera a barreira na implementação da LGPD na empresa. Também, a ausência de um planejamento detalhado para a implementação contendo a sequência de atividades foi um fator constatado (Figueira Junior, 2021), além da falta de aplicação de técnicas e conhecimento para uma boa gestão de um projeto (Prieto & Méxas, 2011).

Apresentado um modelo de projeto para a implementação na empresa, estudo de caso, contudo, devido a fatores de alto investimento, optou-se em seguir com o projeto faseado, com os blocos de atividades, a saber:

Tabela 12
Fases macro de implementação do Projeto LGPD

Bloco / Fase	Objetivo
Inventário dos dados pessoais coletados	Identificar todos os dados pessoais coletados, enumerá-los e estabelecer a finalidade de cada um de acordo com as atividades desenvolvidas e o planejamento estratégico da empresa.
Mapeamento dos dados	Em conjunto com a área de T.I. os dados inventariados, mapear dentro da estrutura e fluxo de informações da empresa com o objetivo de criar políticas internas que evitem uso de dados não qualificados, imprecisos ou incorretos.
Revisão de contratos	Analisar, revisar e adequar todos os contratos da empresa que denotem o acesso/compartilhamento de dados pessoais.
Revisão de Termos de Uso	Revisar os termos de uso do site que possam impactar na prestação de serviços.
Revisão de Política de Privacidade	Revisar a política de privacidade, que passará a conter todo o fluxo de tratamento de dados, incluindo as bases legais de tratamento, hipóteses de eliminação, término do tratamento, compartilhamento e uso para fins comerciais e empresariais.
Elaboração de Relatório de Impacto	Elaborar documento contendo toda a descrição do tratamento dos dados, a sua abrangência, volume, duração, necessidade, identificação e avaliação de riscos, matriz de riscos e métodos utilizados para mitigação de possíveis danos aos titulares
Privacy by Design	Revisar elementos visuais da empresa para inclusão dos termos de uso e política de privacidade de forma clara e acessível e conforme com a LGPD e normas de proteção do consumidor, tendo em vista as atividades desenvolvidas pela empresa

Como ponto de suporte para a decisão em seguir com o projeto faseado, quando da exposição do Relatório Executivo (Apêndice C), foi apresentada uma previsão de gastos e tempo para a implementação do projeto LGPD, considerando os aspectos da empresa do estudo de caso, porte, clientes, documentos analisados, dentre outros pontos. Na estimativa de gastos, foram considerados honorários advocatícios e tempo de dedicação da equipe interna, bem como o tempo e gasto para a revisão de versões, até o texto final aprovado pelo sócio, considerando, ainda, salários e valor/hora base Julho de 2022.

Tabela 13
Projeção de tempo e valores médios para implementação do projeto LGPD

Bloco / Fase	Estimativa de Tempo	Estimativa de Gastos
Inventário dos dados pessoais coletados	20 Horas	R\$ 6.000,00
Mapeamento dos dados	40 horas	R\$ 12.000,00
Revisão de contratos	60 horas	R\$ 18.000,00
Revisão de Termos de Uso	40 horas	R\$ 12.000,00
Revisão de Política de Privacidade	40 horas	R\$ 12.000,00
Elaboração de Relatório de Impacto	150 horas	R\$ 45.000,00
Privacy by Design	20 horas	R\$ 6.000,00

Outro ponto relevante para a decisão foi a apresentação no Relatório Executivo (Apêndice C) do impacto financeiro decorrente da aplicação de multas, caso não fosse implementado a LGPD na empresa cliente, a saber:

- advertência;
- multa simples calculada sobre o faturamento: de até 2% do faturamento da pessoa jurídica, limitado a um total de até R\$ 50 milhões por infração;
- multa diária, também limitada até R\$ 50 milhões;
- publicização da infração;

- e) bloqueio dos dados pessoais;
- f) eliminação dos dados pessoais;
- g) suspensão parcial do funcionamento do banco de dados;
- h) suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais;
- i) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo de caso foi conduzido em uma empresa brasileira de médio porte que presta serviços na área de infraestrutura elétrica, telecomunicações e informática em grandes e médias empresas, dos mais variados ramos de atividade.

Os trabalhos foram conduzidos utilizando as técnicas de análise documental, aplicação de questionário, entrevista semiestruturada e observação. Não foi possível realizar algumas das propostas estabelecidas inicialmente, como o treinamento para a equipe dos funcionários respondentes e a reaplicação do questionário e da entrevista gravada, visto não ter sido possível conciliar as diversas agendas.

De qualquer forma, a alteração da proposta em nada prejudicou a condução e o resultado do presente estudo, que teve como foco a identificação das barreiras no projeto de implementação da LGPD em uma empresa brasileira de médio porte, sobre as quais passaremos a discorrer.

a) Falta de conhecimento específico

Constatada falta de conhecimento específico na aplicação da LGPD e abrangência no negócio, processos, fluxos e procedimentos. Como consequência disso, é um padrão replicado a todos os funcionários, que não apresentam conhecimento adequado. A adequação é feita em decorrência de solicitação de grandes empresas, que possuem seus processos mais detalhados e definidos.

A recomendação está voltada a efetuar um treinamento sobre o tema, especialmente para o grupo de gestores, explorando pontos que corroborem com as atividades executadas pela empresa.

b) Falta de processos e fluxos de trabalho

A falta de padronização, estabelecimento de processos e fluxos de trabalho também é uma barreira que dificulta a implementação da LGPD. Isso porque, ao não se ter o conhecimento dos fluxos, dos macros e micros processos internos, as interações e atividades entre as áreas internas e externas, entre os clientes e fornecedores, funcionários e prestadores, dificulta-se a identificação das informações que são coletadas, tratadas e compartilhadas. Outro ponto é a necessidade de identificação do tipo do dado, o período em que deve permanecer na guarda, a forma em que é armazenado, a possibilidade de exclusão do dado por solicitação do titular desse dado, a transparência quanto ao tratamento, dentre outros aspectos. Aliada a esses aspectos está a ausência de maturidade dos processos na empresa, mesmo que essa ofereça ou tenha o mínimo de processos estabelecidos.

A supressão desse ponto é efetuar um levantamento detalhado de cada processo e fluxo de trabalho, envolvendo cada área interna da empresa, identificando cada tipo de informação compartilhada, o período, o tipo, a forma de coleta, e se há tratamento do dado ou compartilhamento.

c) Formalização e transparência

Para cada coleta de dado também é necessário estabelecer um termo, a fim de deixar claro para o titular do dado o que está sendo coletado, como será tratado e armazenado, o motivo da coleta, se o fato é para atendimento de alguma normativa específica, se é possível efetuar a exclusão ou modificação do consentimento, dentre outros aspectos.

A busca de auxílio jurídico para a construção de termo adequado que atenda aos aspectos contidos na LGPD será de grande valia para mitigar essa questão.

d) Falta de recurso profissional adequado

A escassez de mão de obra qualificada para a implementação e atendimento aos quesitos da LGPD, bem como a atuação de um gestor dos dados (DPO), um profissional encarregado para cuidar das questões de proteção dos dados. Há muitas qualificações oferecidas no mercado, porém

nenhuma é de certificação obrigatória. Outro fato é que esse profissional geraria um custo elevado para uma empresa de médio porte.

A recomendação é uma possível terceirização por meio de consultorias que oferecem esse tipo de serviço de apoio para a implementação e para as atividades do gestor de dados.

e) Falta de recurso tecnológico adequado

Outro ponto importante a se destacar é a falta de recurso para o controle adequado de cada tipo de informação, da classificação, do controle de cada tipo de dado coletado, tratado ou compartilhado.

Nesse sentido, a recomendação é a busca de um *software* que proporcione o controle adequado de forma a atender também ao aspecto financeiro.

f) Segurança dos dados

A questão de atendimento à LGPD no processo de implementação está voltada à segurança dos dados, a fim de que não ocorra vazamento dos dados, que tenha relação coerente e compatível com a cultura dos dados, a classificação, sobretudo os dados considerados confidenciais. Para tanto, é sempre importante a constante atualização da fonte de cada dado, já que muitos deles atualmente são obtidos por meio de consultas públicas, afastando qualquer situação de possibilidade de vazamento de dados.

A recomendação é a busca de empresas que ofereçam segurança dos dados armazenados, com os protocolos de segurança adequados, testes de intrusão, comunicação de qualquer incidente, dentre outras boas práticas de mercado.

g) Alto investimento

Sem dúvida, o atendimento à LGPD depreende um investimento considerável para uma empresa média e não somente a questão inicial, mas a manutenção dos demais serviços para o atendimento à norma, com gastos mensais. Associado à constante atualização dos profissionais envolvidos, treinamentos de reciclagem, dentre outros gastos, de fato, e por si só, é uma barreira a ser enfrentada, sobretudo por não ser possível o repasse desse gasto.

O ponto de reflexão é a contrapartida entre o investimento e a possível aplicação de multa pelo descumprimento da norma.

Como podemos constatar, muitas são as barreiras enfrentadas por uma empresa de médio porte brasileira e, dada ainda a questão específica de sua área de atuação, a LGPD se faz presente, mas não em todo o seu peso, seu potencial de risco. Empresas que se dedicam a outras atividades como: *market places*, áreas de saúde, estética e tantos outros que coletam dados constantemente precisam ter um olhar mais atento à norma.

O presente estudo não teve como pretensão elencar exaustivamente todas as barreiras que poderiam ser enfrentadas por empresas de médio porte no Brasil, contudo servirá de ponto de partida, passando pela experimentação do estudo desse caso em especial, proporcionando o início de uma análise, um norte por assim dizer, no processo de implementação e adequação à LGPD.

No estudo de caso, embora tenham sido apresentados, ao final, a conclusão do trabalho efetuado e os pontos levantados, a empresa optou por implementar parcialmente, em fases, as iniciativas apontadas, priorizando as atividades de efetuar o treinamento adequado aos funcionários para difundir o tema e nivelar o conhecimento. A falta de conhecimentos trouxe, dentre outros aspectos, falha de comunicação com alguns clientes da empresa do estudo de caso, já que por vezes foi questionado aos funcionários se a empresa aplicava e adotava a LGPD.

Do exposto à empresa do estudo de caso, o alto investimento foi um fator levantado e considerado, contudo a sugestão foi a implementação em fases, a qual foi bem recebida.

Por fim, ainda cabe a consideração de que a legislação está em constante mudança e adaptações às realidades das empresas brasileiras, sendo assim necessária sempre a revisitação de processos, fluxos e procedimentos.

Nesse sentido, verifica-se a recente publicação da Resolução CD/ANDP nº. 02 de 27 de janeiro de 2022, que aprovou o Regulamento de aplicação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), para agentes de tratamento de pequeno porte, trazendo flexibilização para as pequenas e médias empresas. Entretanto, não houve oportunidade de incluir essa análise no estudo de caso.

Como sugestão de pesquisas futuras, indicamos: (i) a utilização do questionário (Apêndice A) em outras empresas de pequeno e médio portes, ampliando a pesquisa com a consideração da recente flexibilização da Lei 13.709/2018; (ii) comparação de cenários das barreiras em empresas de grande porte; (iii) exploração da pesquisa para empresas de outras atividades econômicas, sobretudo as que oferecessem bens e serviços para consumidores pessoas físicas, com plataforma de compra e venda via internet.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bickman, L., Rog, D. J., & Hedrick, T. E. (1997). Applied research design: a practical approach. In: L. Bickman, & D. J. Rog (ed.). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1997.
- Charvat, J. (2003). *Project management methodologies*. NJ: John Wiley & Sons.
- Confluence. (2021). *Informativo – Entenda finalidade Lei Geral de Proteção de Dados*. <https://bc.avancoinfo.com.br/pages/viewpage.action?pageId=250708535>
- Conti Consultoria. (2021). *LGPD na prática: processos e tecnologia da informação*. <https://conticonsultoria.com.br/lgpd-na-pratica-processos-e-tecnologia-da-informacao/>
- Data Protection Laws of the World. (2022). *DLA Piper Data Protection*. <https://www.dlapiperdataprotection.com/>
- De Bruyn, M. (2014). The protection of personal information (POPI) act: impact on South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 13(6), 1315-1340.
- Dinsmore, P. C., & Silveira Neto, F. H. da. (2004). *Gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Duran, L. B. T., & Barbosa, L. V. K. (2015). Lei Carolina Dieckmann: atualização jurídico-normativa brasileira. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, ISSN 21-76-8498, 11(11).
- Eadvocacia. (2019). *LGPD: os impactos da lei geral de proteção de dados na saúde*. <https://eadvocacia.adv.br/lgpd-lei-geral-protecao-dados-e-os-impactos-na-area-da-saude/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferreira, A. B. D. H. (2008). *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo.
- Figueira Junior, H. V. (2021). *A gestão de projetos como ferramenta da controladoria em empresas do segmento de incorporação imobiliária*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.
- Fratantonio, W. A. (2008). Uma discussão sobre a utilização do estudo de casos como método de pesquisa em ciências gerenciais. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 15.
- General Data Protection Regulation. GDPR - EU. <https://gdpr.eu/>
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. (Vol. 1). Califórnia: SAGE Publications.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1979). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Heracleous, L., & Lan, L. L. (2012). Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning: towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, 49(1), 223-239.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2022). <https://concla.ibge.gov.br/>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976, July). Theory of firm: managerial behavior. agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Rochester, 3, 305-360.
- Justiça Federal. (2022). Tribunal Regional Federal da 2ª. Região. *Fluxograma de conformidade da LGPD*. <https://www10.trf2.jus.br/portal/lei-geral-de-protecao-de-dados/fluxograma/>
- Keeling, R., & Branco, R. H. F. (2017). *Gestão de projetos*. São Paulo: Saraiva Educação SA.
- Kerzner, H. (2001). *Project management: a system approach to planning scheduling and controlling*. 7a ed. Roboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: best practices on implementation*. Reino Unido: Wiley.
- Kerzner, H. (2010). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman.
- Likert, R. (1932). Uma técnica para a medição de atitudes. *Arquivos de psicologia. Associação Americana de Psicologia*, 22(140), 1–55.
- Lei nº 12.737, de 30 de novembro de 2012*. Dispõe sobre a tipificação criminal de delitos informáticos; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112737.htm
- Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014*. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm
- Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm
- Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019*. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113853.htm#:~:text=L13853&text=Altera%20a%20Lei%20n%C2%BA%2013.709,Dados%3B%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias
- Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016*. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nºs 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm

- Lenz, G. (2011). Análise da aplicação do estudo de caso em dissertação de mestrado em Administração. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ, Brasil, 8.
- Marcondes, J. (2018). Quem é o data protection officer? *IT Chanel*, p. 45. ID: 69975803.
- Marietto, L. M. (2018). Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 17(4), 05-18.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. A. (2002). *Administração de projetos: como transformar ideias em projetos*. São Paulo: Atlas.
- Moura, F. V., Daniel, A. F., Gomes, J. N., & Pereira, J. J. (2014). Conflitos de agência, legitimidade e o discurso sobre governança corporativa: o caso Petrobras. In *Congresso USP Iniciação Científica Contabilidade*, 11. São Paulo: USP.
- Prieto, M., & Méxas, M. P. (2011). *Eficiência no gerenciamento de projetos: uma revisão bibliográfica*. *Congresso Nacional de Ciência e Gestão*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 12.
- Resolução CD/ANPD nº 2, de 27 de janeiro de 2022. Aprova o Regulamento de aplicação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), para agentes de tratamento de pequeno porte. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cd/anpd-n-2-de-27-de-janeiro-de-2022-376562019>
- Aprova o Regulamento de aplicação da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), para agentes de tratamento de pequeno porte.
- Rocha, I., Pereira, A. M., Bezerra, F. A., & Nascimento, S. (2012). Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. *REGGE São Paulo – SP*, 19(2), 327-340.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1987). *Delineamentos de pesquisa*. (Vol. 1). Métodos de pesquisa nas relações sociais, 2. São Paulo: E.P.U.
- SERPRO. Serviço Federal de Processamento de Dados (2021). <https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/arquivos/linha-do-tempo-1/view>
- Sombra, T. L. S. (2019). *Direito à privacidade e proteção de dados no ciberespaço: a accountability como fundamento da Lex Privacy*. Tese (Doutorado em Direito). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In N. K., Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.
- State of California Department of Justice. (2020). *California consumer privacy act (CCPA) website policy*. *Policy*. <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa>
- Thiollent, M. (1980). *Críticas metodológicas, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis.
- Toledo, L. A., & Shiaishi, G. de F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1), 103-119.

- Vargas, R. V. (2005). *Gestão de projetos: estabelecendo diferenciais*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU general data protection regulation (GDPR). A Practical Guide*. Cham: Springer International Publishing, 3152676.
- Xavier, C. M., Vivacqua, F. R., Macedo, O. S., & Xavier, L. S. (2005). *Metodologia de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Yin R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Perguntas balizadoras

1. Você já ouviu a respeito da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD?

	Sim		Não
--	-----	--	-----

2. Em algum momento você fez ou faz uso da LGPD em algum momento ou negócio jurídico no seu dia a dia?

	Muito frequente		Frequente		Ocasionalmente		Raramente		Nunca
--	-----------------	--	-----------	--	----------------	--	-----------	--	-------

3. Qual seu nível de escolaridade:

	Fundamental		Médio		Nível Técnico		Superior
--	-------------	--	-------	--	---------------	--	----------

4. Qual sua faixa etária:

	De 18 a 20 anos		De 20 a 30 anos		De 30 a 40 anos		De 40 a 50 anos		Acima de 50 anos
--	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	-----------------	--	------------------

Identificação do perfil

1. Qual área você atua na empresa?

	Administrativo		Operacional		Técnica		Comercial
--	----------------	--	-------------	--	---------	--	-----------

2. A empresa oferece atualizações a respeito da LGPD?

	Muito frequente		Frequente		Ocasionalmente		Raramente		Nunca
--	-----------------	--	-----------	--	----------------	--	-----------	--	-------

3. Qual sua percepção a respeito da importância dada para o tema LGPD na empresa?

	Muito importante		Importante		Moderado		Às vezes importante		Não é importante
--	------------------	--	------------	--	----------	--	---------------------	--	------------------

4. Em algum momento na empresa você teve acesso a uma situação que envolveu a LGPD?

	Muito frequente		Frequente		Ocasionalmente		Raramente		Nunca
--	-----------------	--	-----------	--	----------------	--	-----------	--	-------

5. Dentro da afirmativa: A LGPD está presente em muitos momentos nas atividades que desenvolvo na empresa, você:

	Concordo totalmente		Concordo		Neutro		Não concordo		Discordo totalmente
--	---------------------	--	----------	--	--------	--	--------------	--	---------------------

6. No processo de identificação interna (processo de RH), você entende que a LGPD é:

	Quase sempre aplicável		Geralmente aplicável		Ocasionalmente aplicável		Geralmente não aplicável		Quase nunca aplicável
--	------------------------	--	----------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--	-----------------------

7. No processo de identificação de um cliente (processo Comercial), você entende que a LGPD é:

<input type="checkbox"/>	Quase sempre aplicável	<input type="checkbox"/>	Geralmente aplicável	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente aplicável	<input type="checkbox"/>	Geralmente não aplicável	<input type="checkbox"/>	Quase nunca aplicável
--------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------

8. No processo de identificação de um fornecedor (processo de Compras) você entende que a LGPD é:

<input type="checkbox"/>	Quase sempre aplicável	<input type="checkbox"/>	Geralmente aplicável	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente aplicável	<input type="checkbox"/>	Geralmente não aplicável	<input type="checkbox"/>	Quase nunca aplicável
--------------------------	------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------

9. A coleta de dados na empresa é feita:

<input type="checkbox"/>	Somente de forma física	<input type="checkbox"/>	Somente de forma eletrônica	<input type="checkbox"/>	De ambas as formas
--------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------

10. Você tomou conhecimento da implementação da LGPD na empresa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

11. Você foi envolvido na implementação da LGPD na empresa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

12. Com qual frequência você tem envolvimento no projeto de implementação da LGPD na empresa?

<input type="checkbox"/>	Muito frequente	<input type="checkbox"/>	Frequente	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	Raramente	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------

13. Foi oferecido algum treinamento ou feito algum comunicado a respeito da LGPD na empresa?

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

Apêndice B – Roteiro de entrevista

- a) De que forma a empresa tomou conhecimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD?
- b) Quais foram as principais iniciativas promovidas pela empresa quando tomou conhecimento da legislação?
- c) Os colaboradores estão cientes da Lei ou receberam algum treinamento a respeito?
- d) A empresa se atualiza a respeito do tema? Promove a disseminação da cultura aos colaboradores?
- e) Quais foram as principais dificuldades, barreiras e resistências para implementação da LGPD na empresa?
- f) No processo de implementação da LGPD, quais as contribuições, pontos de melhorias e lições aprendidas?
- g) Ainda no processo de implementação da LGPD, a empresa envolveu total ou parcialmente os colaboradores?

Apêndice C – Relatório executivo

Relatório Executivo

Tendo sido apresentado o presente projeto de pesquisa em complemento ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, tendo como objetivo a realização do exame de qualificação, orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza; mestranda: Sibeli Moraes Oliveira Brilhante.

O tema proposto:

Barreiras no projeto de implementação da LGPD em uma empresa brasileira de médio porte

Foi aceito pela empresa abaixo o convite em participar da pesquisa, cujos dados foram parcialmente anonimizados, pois não foi autorizada a divulgação dos dados.

Dados da Empresa	***** e ***** Infraestrutura Elétrica e Telecomunicações Ltda
Endereço	Rua *****, número *** - Bairro: ***** Cidade: São Paulo UF: SP
CNPJ/ME	0*.*9.**8/0001-**

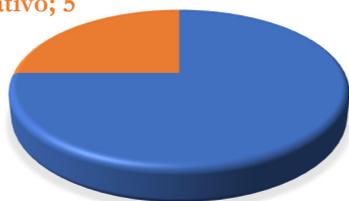
O objetivo deste documento é apresentar o resumo do Relatório Executivo apresentado à empresa (“Empresa A”). Grande parte do relatório foi omitido, visto conter informações detalhadas das análises e não foi autorizada a divulgação. As conclusões foram realizadas a partir do andamento da pesquisa efetuada e conduzida de acordo com a metodologia adotada.

1. Aspectos Gerais

1.1 Pessoal

O quadro de colaboradores diretos e indiretos da Empresa A conta, atualmente, com 20 colaboradores diretos (CLT), divididos entre áreas administrativas e área técnica. Conta, ainda, com 3 prestadores de serviços contratados e 1 proprietário.

Administrativo; 5



Técnica; 15

Figura 1. Distribuição dos colaboradores por área de atuação

1.2. Clientes

A Empresa A possui clientes nas mais diversas áreas de atuação, encontrados no cadastro 110 clientes ativos.

Tabela 1.
Clientes consolidados por ramo de atuação

Atuação	Quant.
Serviços	50
Indústria	34
Comércio	13
Distribuidora	5
Fundação	3
Associação	3
Construção	2
Total Geral	110

1.3. Da prestação de serviços

Os serviços prestados pela Empresa A estão voltados à execução de trabalhos de infraestrutura, análise documental de plantas e planejamento elétrico, dentre outros aspectos de estrutura elétrica, dados e voz.

Nesse sentido, as informações obtidas são decorrentes das empresas-clientes e não foi evidenciada a aplicação da LGPD nas informações acessadas, visto não possuem cunho de dado pessoal ou sensível.

Em grande maioria dos documentos analisados, tratou-se de plantas alta e baixa, esquemas elétricos, posicionamento de câmeras de segurança, fluxogramas de trabalho, dentre outros documentos.

Tais documentos estão protegidos por cláusulas de confidencialidade e sigilo, firmados por meio de contrato entre a empresa e seus clientes.

2. Análise Documental

A análise documental disponibilizada pela Empresa A foi conduzida observando as seguintes etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

2.1. Documentos analisados relativos ao Processo de Admissão e de atualização cadastral

Nesse item, efetuamos a pré-análise, exploramos todos os documentos disponibilizados na ficha de cada usuário e tabulamos abaixo os dados analisados.

Do total de documentos analisados, concluímos que 120 apresentaram dados sensíveis dos colaboradores e 520 tratavam de dados pessoais de identificação.

2.1.1 Da guarda dos documentos e dados

Foi realizada a avaliação superficial sobre a guarda dos dados e documentos da Empresa A e foi constatado que o acesso é limitado a alguns colaboradores que manuseiam os dados, sendo arquivados de forma física em cada pasta dos colaboradores e de forma digital em uma área na rede de dados, acessada por alguns colaboradores por meio de login e senha.

2.1.2 Divulgação de dados para tratamento

É feita a disponibilização de dados para o escritório de contabilidade que efetua o tratamento de alguns deles a fim de:

- efetuar a folha de pagamento mensal;
- fornecer os dados para atendimento de legislações trabalhistas e previdenciárias;
- cumprir com a entrega de obrigações acessórias.

Evidenciada a assinatura de um termo de consentimento dos funcionários para que houvesse a divulgação de dados pessoais para que fosse feito o cadastro junto aos clientes, para a realização dos trabalhos, bem como da divulgação para a contabilidade, para cumprimento das obrigações acessórias.

2.2 Contratos junto a Clientes e Fornecedores

Analisados os contratos e aditivos fisicamente, no total de 110 clientes, conforme tabela a seguir.

Na análise de todos os contratos, não foi evidenciada a aplicabilidade da LGPD, contudo foi checada a redação de cláusulas que tratavam a respeito do tema.

Dos contratos, para as informações que poderiam se enquadrar como dados pessoais, foi efetuada a menção nos contratos a: nome completo, estado civil, nacionalidade, profissão, Cédula de Identidade Registro Geral (CIRG), CPF e endereço completo. É efetuada a menção de que os documentos dos colaboradores da Empresa A, quando disponibilizados para que se possa efetuar o cadastramento nas empresas-clientes, são protegidos e há a obrigação daquela na guarda e confidencialidade dos dados.

Todos os documentos dos colaboradores da Empresa A são coletados por meio de Portal de cadastro de fornecedores, prestadores de serviços e funcionários. A Empresa A efetua o cadastro de cada funcionário que irá executar os serviços contratados pela empresa-cliente. Nesse momento, os documentos coletados são considerados dados pessoais e alguns considerados sensíveis (conforme item 2.1).

O cliente obriga-se, ainda, a fazer uso das informações estritamente para a finalidade de cadastro e liberação, para cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.

Tabela 3.
Tabulação dos contratos de clientes

Cliente	Ramo de Atividade	Dado Pessoal	Cláusula de Confidencialidade	Cláusula de proteção LGPD	Cliente	Ramo de Atividade	Dado Pessoal	Cláusula de Confidencialidade	Cláusula de proteção LGPD
Cliente 1	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 56	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 2	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 57	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 3	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 58	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 4	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 59	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 5	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 60	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 6	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 61	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 7	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 62	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 8	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 63	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 9	Associação	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 64	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 10	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 65	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 11	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 66	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 12	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 67	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 13	Construção	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 68	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 14	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 69	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 15	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 70	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 16	Distribuidora	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 71	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 17	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 72	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 18	Associação	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 73	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 19	Associação	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 74	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 20	Construção	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 75	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 21	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 76	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 22	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 77	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 23	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 78	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 24	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 79	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 25	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 80	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 26	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 81	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 27	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 82	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 28	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 83	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 29	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 84	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 30	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 85	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 31	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 86	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 32	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 87	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 33	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 88	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 34	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 89	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 35	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 90	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 36	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 91	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 37	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 92	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 38	Fundação	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 93	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 39	Fundação	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 94	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 40	Fundação	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 95	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 41	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 96	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 42	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 97	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 43	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 98	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 44	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 99	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 45	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 100	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 46	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 101	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 47	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 102	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 48	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 103	Distribuidora	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 49	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 104	Distribuidora	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 50	Serviços	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 105	Distribuidora	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 51	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 106	Distribuidora	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 52	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 107	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 53	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 108	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 54	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 109	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente
Cliente 55	Indústria	Não se aplica	Presente	Presente	Cliente 110	Comércio	Não se aplica	Presente	Presente

2.2.1. Divulgação de dados pessoais do sócio e gerentes

Verificado que há divulgação de dados pessoais do sócio e principais gerentes e gestores, visto que, em geral, figuram na assinatura de contratos, formulários de cadastro, pedidos de compras, dentre outros documentos. Contudo, apenas são utilizadas informações como nome completo e número do CPF ou do CIRG.

3. Novos Clientes

A captação de novos clientes é efetuada por meio de contato e acesso pelo *website* da Empresa A.

A coleta de dados é estritamente corporativa, voltada aos dados da empresa interessada, telefone, contato, sem haver nenhuma coleta de dados pessoais ou sensíveis.

4. Apresentação do resultado

Efetuada a coleta e compilação dos dados, foi apresentado o resultado das análises efetuadas.

Dentre as apresentações dos dados aqui contidos no Relatório Executivo, também foram apresentados os resultados obtidos pelo questionário aplicado aos funcionários e as percepções quanto à entrevista conduzida com o sócio e o principal executivo.

Não foi autorizada a gravação da entrevista e o conteúdo das respostas consta nos anexos do Relatório Executivo.

Pontuado que o propósito do trabalho não foi em momento algum efetuar ou emitir qualquer diagnóstico ou condão de auditoria.

Foi apresentada uma proposta de etapas detalhadas para implementação da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) na empresa do porte da Empresa A, bem como uma proposta de cronograma dos trabalhos, sendo necessário estabelecer:

- prazos consistentes e possíveis;
- responsável para cada processo;
- agenda de acompanhamento de cada evolução e entrega;
- treinamento adequado.

Foi alertado, por fim, à Empresa A que a LGPD prevê penalidades ou multas, a saber:

- ✓ Advertência;
- ✓ Multa simples calculada sobre o faturamento: de até 2% do faturamento da pessoa jurídica, limitado a um total de até R\$ 50 milhões por infração;
- ✓ Multa diária, também limitada a até R\$ 50 milhões;
- ✓ Publicização da infração;
- ✓ Bloqueio dos dados pessoais;
- ✓ Eliminação dos dados pessoais;
- ✓ Suspensão parcial do funcionamento do banco de dados;
- ✓ Suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais;
- ✓ Proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

Para a aplicação das multas, também, leva-se em consideração:

- a gravidade e a natureza das infrações e dos direitos pessoais afetados;
- a boa-fé do infrator;
- a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- a condição econômica do infrator;
- a reincidência;

- o grau do dano;
- a cooperação do infrator;
- a adoção de política de boas práticas e governança;
- a pronta adoção de medidas corretivas; e
- a proporcionalidade entre a gravidade da falta e a intensidade da sanção.

Tabela 4.
Sugestão de Cronograma para implementação da LGPD

TAREFA	PROGRESSO	1o. Mês	2o. Mês	3o. Mês	4o. Mês	5o. Mês	6o. Mês
Levantamento dos Dados	Detalhamento	%					
Levantamento dos Dados							
Classificação tipo dos dados	Pessoais						
	Sensíveis						
	Dado Anonimizado						
Classificação do período de guarda							
Classificação dos Agentes de Tratamento	Titular						
	Controlador						
	Operador						
	Encarregado						
Manutenção do Dado	Detalhamento	%					
Consentimento do titular							
Bloqueio							
Eliminação							
Transferência Internacional							
Uso Compartilhado do dado							
Atividades e estabelecimento de Fluxos	Detalhamento	%					
Coleta							
Produção							
Recepção							
Classificação							
Utilização							
Acesso							
Reprodução							
Transmissão							
Distribuição							
Processamento							
Arquivamento							
Armazenamento							
Eliminação							
Avaliação ou controle da informação							
Modificação							
Comunicação							
Transferência							
Difusão							
Extração							
Aspectos Jurídicos	Detalhamento	%					
Contratos	Cientes						
	Fornecedores						
	Funcionários						
	Prestadores						
Termos	Diversos						
Resposta a Autoridade Nacional	ANPD						
Responsável pelos dados	DPO						